

■ مجلة علمية ربع سنوية يصدرها إتحاد جمعيات التنمية الإدارية ■ المجلد ٤٦ ■ العدد الاول ■ يوليو ٢٠٠٨ ■

# دور الدولة الإجتماعى فى دعم الفقراء

## سوزان مبارك :

# القطاع الأهلى شريك أساسى فى التنمية الوطنية

## سياسات ادارة الموارد البشرية فى مصر

## قضايا الإصلاح الإدارى .. والمجالس النيابية

## الإدارة العربية والمصرية ونظام إدارة الجودة الشاملة

## نحو استراتيجية متكاملة للتخطيط لانشاء نظام للتسويق الإلكترونى


مع زيرو المحافظات من المصرية للاتصالات
الكل بيتكلم أرخص
دقيقة
المحافظات
بتبتدي من
١٦
إلى ٢٠ قرش
animation ADVERTISING



# بناء الإنسان ... والتطوير الإدارى

في ظل نظام التطورات المستمرة يتحتم تغيير اسلوب ادارة الانسان لذاته أو لعمله ,بحيث يستطيع الانسان مواكبة المتغيرات واللحاق بالركب وهذا يتطلب معارف إدارية وممارسات إدارية سليمة وأن يكون لدى الانسان رضا داخليا وارتياحا نفسيا بكل ما يعمله وأن يكون لديه توافقا اجتماعيا مع من حوله و لا يتم النجاح المتميز الا بالإستشعار بالمسؤلية والتغيير في النفس بداية للنجاح وممارسة الشعور بالمسؤلية وتحديد ماذا تريد والى أين تذهب.

واذا كنت غير راضي عن نفسك لا تبرر التقصير على مؤثرات خارجية واستخدم ما هو بيدك.

فالناجح هو الذي يبحث عن حل ولا يستسلم للمشكلة ويفكر بالشيء الذي بيده والفاشل يفكر بالذي بيد غيره ، وبما أن لكل انسان دور وعليه واجبات فيجب أن يكون له أهداف بجانب الواجبات وكثير من الناس يقضون حياتهم في تحقيق اهداف الاخرين دون تحقيق اهدافهم ولا يستطيع احد مساعدتك اذا كنت لا تدرى ، ماذا تريد وللموازنة بين الاهداف والواجبات لابد أن تكون الاهداف واضحة ، وان تكون لديك القدرة على إدارة الوقت بكفاءة وإزالة العوائق وتحقيق الأهداف وأخذ الوقت الكافي لذلك ولو تطلب عدة سنوات.

فكثير من الناس يعيشون حياتهم في تحقيق واجبات وليس في تحقيق اهداف وليس لديهم القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين والتوازن بين العلاقات والانجاز .

وندعو العاملين بالدولة الا يكونوا ملتزمين بمواعيد الحضور والانصراف فقط ولكن يجعلوا اوقات العمل للانتاج والعمل فى إطار فريق منسجم مما يساعد علي النجاح في إدارة الذات والنجاح في إدارة الآخرين .

د. صفوت النحاس

# الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

• المجلد ٤٦ • العدد الأول • يوليو ٢٠٠٨م




## قواعد النشر

■ تصدر مجلة الإدارة عن اتحاد جمعيات التنمية الإدارية كل ثلاثة شهور وتقبل المجلة البحوث المقدمة فى كافة المجالات المتصلة بالعلوم الإدارية باللغة العربية أو الأجنبية.

■ تكتب البحوث على الحاسب الآلى ببرنامج Word ويقدم الباحث ثلاث نسخ ورقية من البحث ونسخة على القرص المدمج CD

■ تكون أصول هذه الموضوعات مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ.

■ تتسم الدراسات والبحوث والمقالات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعى وتعد بلغة عربية سليمه .

■ تعبر البحوث والدرسات عن رأى كتابها ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة وتقع مسئولية الآراء وصحة المعلومات والبيانات الواردة بها والمراجع المستند إليها عليهم شخصيا.

ـ كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة.

ـ تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة ووفقا للسياسة التحريرية التى تحدد أولويات النشر.

ـ للمجلة الحق فى قبول أو رفض نشر أية موضوعات ترد إليها ولا تلتزم برد الموضوعات التى لا يتم قبولها أو نشرها.

## فى هذا العدد


- دور الدولة الاجتماعى فى دعم الفقراء وتحديات الواقع المصرى فى الوطن العربى — 7
- سياسة ادارة الموارد البشرية فى مصر التطوير ومدى الملاءمة — 19
- تنمية الابداع والابتكار لدى المواطن العربى — 27
- التحول المستقبلى للتعليم الجامعى فى الوطن العربى — 32
- الادارة العربية والمصرية ونظام ادارة الجودة الشاملة — 44





## المراسلات

■ ٢ ش الشواربى ـ قصر النيل ـ القاهرة.

ت : ٠٢/٢٣٩٢٢٠٥١ فاكس : ٠٢/٢٣٩٢٢١٠٠




## غلاف المجلة


55 | نحو استراتيجية متكاملة للتخطيط لانشاء نظام للتسويق الالكترونى

61 | قضايا الاصلاح الادارى والمجالس النيابية

70 | هل تراعى صناعة الأدوية فى مصر معايير الجودة العالمية ولماذا يقبل المريض على الدواء المستورد ؟

85 | سوزان مبارك : تؤكد ضرورة مراجعة حصاد الجهود التطوعية وتعظيم اسهاماتها فى خدمة قضايا الوطن

89 | ضرورة تفعيل دور القيم الاسلامية فى التنمية المستدامة وتوزيع الثروة بطرق عادلة


## الاشتراكات

■ داخل جمهورية مصر العربية

عشرون جنيها شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد .

■ خارج جمهورية مصر العربية

ثمانين يورو سنويا عن أربعة أعداد وعشرين يورو عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد.

■ تسدد الاشتراكات نقداً وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الادارة (اتحاد جمعيات التنمية الادارية)

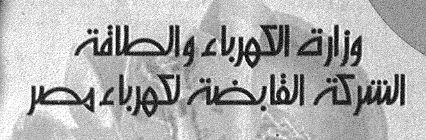
## إتحاد جمعيات التنمية الإدارية

■ جمعية القادة الاداريين - القاهرة ٢٢ شارع عدلى .
■ جمعية إدارة الأعمال العربية - القاهرة - ٧ شارع الفضل من شارع طلعت حرب
■ جماعة الادارة العليا - القاهرة ١١ شارع سراى الأزبكية.
■ الجمعية العربية للإدارة - مدينة نصر - عمارات العبور شارع صلاح سالم. .
■ جمعية العلاقات العامة العربية - الزمالك - ٩ شارع الجبلاية عمارة لؤلؤة
■ الجمعية المصرية للإدارة المالية - القاهرة - عمارات المقاولون العرب (بلوك أ.ب أغا) .
■ الجمعية المصرية لإدارة الأعمال الدولية - ١٣ ميدان سفنكس - المهندسين الدور الثانى .
■ الجمعية المصرية للادارة المحلية.
■ الجمعية المصرية العلمية للإدارة - القاهرة ٣٠ شارع رمسيس .
■ الجمعية العلمية العربية للنقل
■ الجمعية العربية للإدارة العامة - القاهرة - ١٤ شارع رمسيس.
■ جمعية الهندسة الإدارية - القاهرة ٢٨ شارع رمسيس.
■ الجمعية المصرية لتكنولوجيا التسويق.
■ الجمعية العربية لنظم وتكنولوجيا المعلومات - ٣٣ شارع فيصل - برج الياسمين .
■ جمعية الاستشارات المصرية - ٣٦ شارع شريف - القاهرة .
■ الجمعية المصرية لتطوير التعبئة والتغليف - ١ شارع سراى المنيل - شقة ٦٠١
■ الجمعية العامة للتنظيم والادارة والتنمية - مدينة نصر ص . ب . ٨٠١٩
■ الجمعية المصرية للادارة والتنمية المستدامة - إمتداد مدينة ١٥ مايو المجاورة التاسعة المنطقة السابعة عمارة ١٥
■ جمعية التدريب والتنمية.
■ جمعية الصفوه للرعاية الاجتماعية وتنمية البيئة .


رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

طبعت بمطابع دار أخبار اليوم شارع الصحافة




# شركة القاهرة لإنتاج الكهرباء

**القدرة المولدة**

تبلغ القدرة المولدة من شركة القاهرة لإنتاج الكهرباء ٤٦٠٥ ميجاوات من محطات شمال القاهرة - شبرا الخيمة - غرب القاهرة - جنوب القاهرة - وادى حوف الغازية علما بأن الطاقة المولدة من الشركة بالفعل تغطى احتياجات القاهرة الكبرى وتساهم الشركة حاليا بنسبة ٢٠٪ من إجمالى التوليد فى مصر وجميع الوحدات العاملة بالشركة صديقة البيئة.

**محطة كهرباء شمال القاهرة:**

انتهى العمل من المرحلة الأولى والثانية بمحطة كهرباء شمال القاهرة بنظام الدورة المركبة والتى أضافت بنهاية عام ٢٠٠٧ قدرة ١٥٠٠ ميجاوات إلى القدرة الإجمالية للشركة وتبلغ التكلفة الاجمالية للمحطة ٦٠٠ مليون دولار وقد أظهرت دراسات الجدوى للمشروع أنه يمتاز بالتشغيل الاقتصادى حيث أن معدل استهلاك الوقود يعتبر أقل معدل على مستوى الشركة وتستخدم المحطة الغاز الطبيعى كوقود أساسى فى التشغيل مما يجعلها صديقة للبيئة وقد ساهمت المحطة فى أن تكون القاهرة الكبرى مكتفية ذاتيا بالنسبة لتوليد الطاقة وكل ذلك يساعد فى تقليل النقل من جهات أخرى مع تقليل الفاقد فى الشبكة وتبلغ نسبة التصنيع المحلى فى محطة كهرباء شمال القاهرة ٢٦٪ ووفرت المحطة فرص عمل لعدد ٣٥٠ مهندس وفنى وعامل لأغراض التشغيل والصيانة بالمحطة خلاف فرص العمل التي وفرها المشروع أثناء التركيبات.

**بالإضافة إلى استكمال محطة كهرباء شمال القاهرة تقوم الشركة حاليا بتنفيذ المشروعات الآتية:**

١- مشروع محطة كهرباء التبين قدرة ٧٠٠ ميجاوات

جارى تنفيذ مشروع محطة كهرباء التبين بتكلفة اجمالية تقديرية تبلغ ٧٥٨ مليون دولار أمريكى بما يعادل ٤٣٢٢ مليون جنيه مصرى وقد تم إزالة مباني المحطة القديمة قدرة ٩٠ ميجاوات لإنشاء المحطة الجديدة على نفس الموقع بقدرة ٧٠٠ ميجاوات حيث قدم البنك الدولى تمويلا قدره ٢٥٩,٦ مليون دولار أمريكى قرض البنك الأهلى المصرى بمبلغ مقداره ١٣٣,٧ مليون دولار وقرض من صندوق الأوبك بمبلغ ٤٠ مليون دولار والباقى تمويل ذاتى من الشركة ومصادر أخرى بمبلغ ٣٧٤ مليون دولار لتمويل المشروع.

**وتم تنفيذ جميع عقود التوريد والتركيب للوحدات**

- جارى تنفيذ الأعمال المدنية للمشروع عن طريق شركة أوراسكوم

- جارى تنفيذ الأعمال المدنية لحوش المفاتيح بالمشروع عن طريق شركة سيمنس

- تم الانتهاء من أعمال تجهيز الموقع التى قامت بها شركة بتروجيت

ومن المتوقع التشغيل التجارى للمحطة في إبريل ومايو ٢٠١٠

٢ - مشروع توسيع محطة غرب القاهرة قدرة ٧٠٠ ميجاوات «الوحدات ٧ & ٨»

جارى تنفيذ مشروع توسيع المحطة بتكلفة اجمالية تقديرية تبلغ ٧٤٩ مليون دولار أمريكى بما يعادل ٤٢٦٩ مليون جنيه مصرى وتم الحصول على التمويل اللازم من الصندوق العربى للانماء الاقتصادى والاجتماعي بمبلغ ٣٠ مليون دينار كويتى ومن صندوق الأوبك للتنمية الدولية بمبلغ ٢٣,٤ مليون دولار أمريكى والبنك الأهلى المصرى بمبلغ ٢٠٤,٣ دولار أمريكى.

**وتم تنفيذ الإجراءات الآتية:**

- تم الانتهاء من التعاقد على عدد ١٢ عملية من عمليات المشروع البالغ عددها ١٧ وجارى الانتهاء من إجراءات التوقيع على باقى العمليات.

- جارى تنفيذ الأعمال المدنية بالمشروع عن طريق شركة أركيردون ومن المتوقع بدأ التشغيل التجارى للمشروع فى سبتمبر وأكتوبر عام ٢٠١٠

٣ - مشروع تطوير أجهزة القياس والتحكم بمحطة كهرباء شبرا الخيمة

تقوم الشركة حاليا بتطوير أجهز القياس والتحكم بمحطة كهرباء شبرا الخيمة ضمن مشروع رفع الكفاءة وتحسين البيئة حيث تم التعاقد مع الاستشارى فيتشنر الألمانى للقيام بالأعمال الاستشارية لتنفيذ المشروع وتم توقيع التعاقد مع شركة سيمنس الألمانية لتنفيذ المشروع وتم تمويل المشروع من بنك التعمير الألمانى KFw وتبلغ التكلفة الاجمالية للمشروع بما يعادل ٢٣٧,٢ مليون جنيه.

**وتبلغ قيمة التعاقد ٢٤,١٦ مليون يورو + ٤٠ مليون جنيه مصرى.**

تم الانتهاء من أعمال التطوير للوحدتين ٢ و٤ بالمحطة ومن المخطط البدء فى أعمال تطوير الوحدة ٣ فى سبتمبر ٢٠٠٨ والوحدة ١ فى يناير ٢٠٠٩

وتتميز شركة القاهرة لإنتاج الكهرباء بإنها تضم مجموعة من المهندسين والعاملين والإداريين على قدر كبير من الخبرة والمهارة وامتلاك القدرة اللازمة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة الأمر الذى ساهم فى تطوير الأداء للشركة وزيادة الطاقة المولدة من المحطات ويتطلب تعدد المشروعات الحالية المزيد من الجهد لمواصلة المسيرة الناجحة للشركة في سبيل انجاز الخطط المستهدفة من أجل التطوير وزيادة الطاقة المولدة في مصر وهو ما يؤكد عليه دائما قيادات الشركة

# دور الدولة الاجتماعي في دعم الفقراء وتحديات الواقع المصري في الوطن العربي

إعـداد دكتـور
**محمد سعد حسين سعد البدري**
مدرس الإدارة العامة والمحلية بأكاديمية السادات فرع أسيوط

**محتويات البحث**

١ - مقدمه البحث.
٢- مفهوم دور الدولة الاجتماعي وخط الفقر.
٣- تطور المسئولية الاجتماعية للدولة المصرية.
٤- البرامج الاجتماعية ومكافحة الفقر.
٥- التحديات التي تواجه الدور الاجتماعي للدولة.

**مقدمة البحث:**

وتحتوي على
١- أهمية البحث وأهدافه.
٢- فرض البحث.

**١ - أهمية البحث وأهدافه:-**

- تأتي أهمية البحث في ظل المتغيرات العالمية الجديدة وما نتج عنها من سياسات إصلاحية أدت إلى الأخذ بنظام السوق المفتوح والاقتصاد الحر وتراجع دور الدولة في الاقتصاد لصالح القطاع الخاص، وتحول الملكية العامة إلى الخاصة بما يعرف بسياسة الخصخصة privatization وتزايد دور القطاع الخاص في تقديم السلع والخدمات الأساسية وتزايد أسعار تلك السلع والخدمات وما نتج عنه من إشكالية تحقيق الكفاءة من جانب والعدل من جانب أخر في العلاقة بين الدولة والسوق، مما يستوجب إحداث توازن بينهما بتحديد الخدمات الواجب تقديمها من الحكومة، والتي يجب تقديمها من القطاع الخاص، ولعل أهم ما يميز دور الدولة المعاصرة في هذا الشأن هو اتساع مجال الخدمات الأساسية التي تقدمها الدولة لمواطنيها وقد أرتبط ذلك بالتوسع في مفهوم الحاجات العامة والحاجات الاجتماعية.(١) مما أدى إلى تزايد الإنفاق الحكومي من الناتج المحلي الإجمالي(٢).

- كما تأتى لأهمية تحقيق العدالة الاجتماعية والعوامل القيمية غير الاقتصادية وضرورة إصلاح مشاكل الرأسمالية المتمثلة في تزايد الفجوة بين الأغنياء والفقراء والمنافسة المنتقصة (الاحتكار) والمعلومات غير الكاملة، وهذا لا يمنع من وجود دولة مثل السويد تحقق نموذجاً في اقتصاد السوق يتمتع بأفضل رعاية اجتماعية وصحية وتعليمية وعدالة أوفر(٣) حيث وصلت نسبة الإنفاق العام فيها حوالي ٦٦,٤٪ من إجمالي الناتج المحلي.

- في عصر يتزايد فيه عدد الأغنياء وتتضخم أموالهم وثرواتهم بشكل مستفز، في الوقت الذي أيضاً يتزايد فيه عدد الفقراء والمحتاجين ويتزايد إفقارهم وتقل قدرتهم على الوفاء بالتزاماتهم الضرورية

أو تحقيق أحتياجاتهم للمعاش والمعيشة(٤) من مأكل وملبس ومشرب ومسكن وعلاج.. الخ من إشباع الحاجات الأساسية، ولذلك تعتبر فلسفة الإسلام في الثروات والمال مفتاح لنظرية الاستخلاف الإلهي للإنسان فى الأرض والتى تحث الأغنياء على الإنفاق فى قوله تعالى "وانفقوا مما جعلكم مستخلفين فيه" صدق الله العظيم وذلك من خلال تكافل الأمة فى حقوقها ومصالحها بحيث يكون مال كل واحد منهم هو مال الجميع وبذلك تكون التجربة الإسلامية فى عهدى النبوة والخلافة الراشدة حققت مراد الله عندما جسدت نظاماً اجتماعياً حقق الأمن الاجتماعى للإنسان فى أمور المعاش(٥).

**لذلك يهدف البحث الي :**

- تفعيل دور الدولة الاجتماعى لدعم الفقراء فى المجتمع المصرى، ويصبح التمسك بالدور الاجتماعى للدولة من أولويات الشعوب الفقيرة فى العالم الثالث، بل ويحوز أيضاً على دعم وتمسك رجال الاعمال والرأسماليين فى كل دول العالم، لما فى ذلك أهمية لاستقرار الإستثمارات وجذبها أيضاً.

- التغلب على الاشكاليات فى الواقع المصرى والتى تحول دون تفعيل هذا الدور الهام لتحقيق العدالة والقضاء على الفقر والتى أهمها:

- التعرف الدقيق على هؤلاء الفقراء وتحديدهم شخصياً وفئوياً وجغرافياً كلما أمكن ذلك لمخاطبتهم مباشرة ببرامج الرعاية المطلوبة.

- مواصلة الدعم وتفعيلة ووصولة الى مستحقية.

- تقليل مزاحمة الأغنياء للفقراء فى الدعم.

- محاربة بخل وشح الأغنياء وضعف مساهمتهم ومشاركتهم للحكومة فى دورها الاجتماعى لمكافحة الفقر ومساعدة المحتاجين.

- كما يهدف البحث أيضاً إلي ضرورة تمسك الدولة بدورها الاجتماعي لان ذلك إستعادة للشعب (والمجتمع) الذى لا يستطيع أن يؤيد سياسات تنحصر فى معدلات النمو، وتدفق رأس المال الخاص، وتستمر فيها تعمق ظاهرة عدم المساواة وتحكم الشركات والأسواق ويعلو صوتها فوق صوت القانون(٦). واذا فشلت الدولة فى هذا الدور الهام فأنها تتعرض لمخاطر الاحتجاج والكراهية والعنف المتزايد مما يقلل من الولاء والانتماء لدى افراد الشعب ذو الغالبية الفقيرة، ويهدد الأمن الاجتماعى والقومى ويعرض الدولة للخطر.

- ومساعدة الفقراء على الوصول إلي الحد الضرورى من الدخل لتوفر الحد الضرورى من السلع الاستهلاكية او الحاجات الأساسية والطريقة المعتادة لتحديد هذا الدخل هى طريقة خط الفقر، أى مقدار الدخل اليومى للفرد اللازم للوفاء بالحاجات الضرورية اللازمة للمعاش، بحيث من لم يصل إليه يكون من تعداد الفقراء.

- يهدف البحث الى تحقيق العدالة والتنمية، لأن من شأن إشباع الحاجات الأساسية للفقراء تحقيق أهداف العدالة الإجتماعية، والتنمية البشرية، والقضاء على الفقر المدقع وتقليل فجوة الدخل، بالإضافة إلي أنه نهج قومى للرفاهية مناصر للفقراء.

**٢ - فرض البحث:**

- يفترض البحث آن هناك تحديات فى الواقع المصري (البيئة الداخلية) متمثلة فى أن الدعم لا يصل إلي مستحقيه (الفقراء) وأن الأغنياء يشاركون الفقراء فى الدعم.

- وأن سياسات التحول الاقتصادى المتأثرة بالبيئة الخارجية الدولية (العولمة الاقتصادية) ساعدت على ظهور أشكالية فى الدور الأجتماعى للدولة ليس فقط في مكافحة الفقر وإنما فى السياسات الاجتماعية الكلية والبرامج المعدة لذلك.

**٢- مفهوم دور الدولة الاجتماعى وخط الفقر:-**

**ويحتوى على :**

٢-١- مفهوم الدور الاجتماعى.
٢-٢- مفهوم خط الفقر.

٢-١- مفهوم الدور الاجتماعى :

- إن التعرض لمفهوم الدور الاجتماعى للدولة تقتضى التعرض للجذور التاريخية لهذا الدور الاجتماعى من خلال التعرف على:-

- المضمون الاجتماعى للدين الاسلامى باعتبارة مرجعية أساسية لهذا الدور

الاجتماعي.

- وكذلك التعرف على أفكار دولة الرفاهية فى الغرب الرأسمالي والتى بدأت بالظهور في إنجلترا بعد الحرب العالمية الثانية ثم فى الولايات المتحدة الأمريكية ثم بأقى الدول الرأسمالية الغربية ثم التعرف على الأفكار الاشتراكية وتأثيرها على الدور الاجتماعي.

**٢-١-١- المضمون الاجتماعي للدين الاسلامي:**

ان الدين الإسلامي يتمثل فيه التنظيم الاجتماعي المتكامل للمجتمع، بحيث نجد تحديداً واضحاً لعلاقة الناس بعضهم ببعض وتفاعلاتهم معاً، وكذلك شكل هذه العلاقات- سابقاً بذلك المفاهيم الغربية حيث لم تكن العلوم الاجتماعية تأخذ شكلها الحالي - مثل نبذ الاستغلال، وحث الناس على التعاون على البر والتقوى وليس على الاثم والعدوان، وإقامة العدالة الاجتماعية والتكافل الاجتماعي، وإتاحة الفرص للمواطنين على السواء، من خلال دور اجتماعي إيجابي يحقق الامن الاجتماعي الذى به يزدهر العمران الإنساني وتتبدد به مصادر القلق الاجتماعي التى يتسلل منها الخوف والفزع الى النفس البشرية(٧).

وكذلك تحديد واجبات الدولة اذاء مواطنيها، وكذلك واجبات المواطن تجاه الدولة، وكذلك توضيح القواعد والاتجاهات العامة مثل تكريم الانسان ومساعدة الضعيف، مما شجع على وضع نظام للضمان الاجتماعي(٨) والمعاشات ورعاية الفئات الضعيفة كحماية المسنين والمعاقين، والتركيز على المفاهيم الخاصة بالرعاية الاجتماعية وأهمها مسئولية الدولة عن تنظيم الاحسان وفعل الخير وجمع الزكاة بإعتبارها ضمن مصادر التمويل لهذه البرامج الهامة.

واذا كانت المجتمعات الغربية ايام دولة الرفاة فى انجلترا او امريكا تؤرخ لبرامج الرعاية الاجتماعية فى جمعيات تنظيم الاحسان وصناديق التمويل المشترك والمجالس القومية للرعاية الاجتماعية واعانات البطالة فإن الاسلام نظم هذه البرامج الاجتماعية منذ اكثر من اربعة عشرة قرناً من الزمان، حيث كان هناك بيت المال، والخراج، وجمع أموال الزكاة، والوقف والركاز، وكلها برامج وأنظمة اسلامية توجه الى الرعاية الاجتماعية المختلفة لتحقيق الأمن الاجتماعي لمعايش الانسان وبخاصة الفقراء منهم(٩) ومن هنا كانت أهمية المنظور الاجتماعي للدين الاسلامي كرافد هام من روافد صنع السياسات العامة فى مصر ساعد على تحقيق حد آمان للفقراء من الوصول الى الفقر المتقع (الجوع) لان السلطان فى الاسلام اذا لم تكفى أموال الزكاة أقام للفقراء ما يأكلون من القوت الذى لابد منه ومن اللباس للشتاء والصيف بمثل ذلك ومن المسكن ما يقيهم حر الصيف ومطر الشتاء وعيون المارة، لأن إذا لم يتحقق الأمن الاجتماعي على الضرورات والحاجات فلا أنتظام لامر الدنيا ومن ثم لاانتظام لامر الدين، فنظام الدنيا- بصحة البدن، وبقاء الحياة، وسلامة قدر الحاجات من الكسوة والمسكن والأقوات والأمن شرط لنظام الدين ولذلك تعتبر فلسفة الاسلام فى الثروات والمال هى مفتاح نظرية الاستخلاف الالهى للانسان في الأرض "وانفقوا مما جعلكم مستخلفين فيه" صدق الله العظيم

ولقد حققت التجربة الأسلامية على عهدي النبوة والخلافة الراشدة "مراد الله" عندما جسدت نظاماً أجتماعياً حقق الأمن الاجتماعي للإنسان فى أمور المعاش(١٠) من خلال تكافل الامة فى حقوقها ومصالحها بحيث يكون مال كل واحد منهم هو مال الأمة - ساعد على لعب دوراً كبيراً فى القضاء على الفقر ودعم الفقراء.

**١-٢- دولة الرفاة في الغرب:-**

أن دولة الرفاهية ترجمة لزيادة توسع دور الدولة ووظائفها فى المجتمع حتى لا يظل المجتمع تحت رحمة قوانين السوق الحرة (العرض والطلب) وهى نتاج فكرى لتحقيق الرفاهية الاجتماعية واعتبارها هدف أساسى وأهم مسئوليات الدولة، وفصل بين الانتاج - الذى هو يخضع للتطور التاريخى للمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وبين التوزيع- الذى يجب أن يخضع لتدخل الدولة(١١)، وبذلك يناقض مبدأ حرية التعامل والدولة الحارسة، وقد ساعد على ظهور دولة الرفاهية كل من ميل وتوماس جرين والعميد ديجى وجون ماينرد كينز وذلك لتجنب الأزمات التى تمر بها الدولة الرأسمالية فى الغرب والناتجة عن الأعتماد الكامل على قوانين السوق وحدها والتى أدت الى مزيد من البطالة والتضخم وتكريس الثروة فى أيد الرأسماليين وزيادة الفجوة بين الأغنياء والفقراء، وهى دعوة الى تدخل الدولة فى الميدان الاجتماعى لإعادة توزيع الدخول وتقديم الخدمات الاجتماعية وتملك قطاعاً عاماً والغاء البطالة تماماً (من خلال التوظيف الكامل) وبذلك تعتبر أفكار هؤلاء هى التى أدت الى ظهور دولة الرفاهية عملياً فى أنجلترا بعد الحرب العالمية الثانية بعد سيطرة الدولة الحارسة طوال القرن التاسع عشر(١٢) وقد ساعدت الافكار الاشتراكية على زيادة تدخل الدولة فى مختلف الأنشطة دون أن يؤدى ذلك إلي القضاء على حرية التملك والحرية الفردية لان هذه الدولة أصطدمت فيما بعد بالأفكار الرأسمالية الجديدة(١٣) وخاصة بعد انهيار الاتحاد السوفيتى (سابقاً) وتراجع المشاريع التنموية فى العالم الثالث وتنامى دعاوى العولمة الاقتصادية والتهديد بالقضاء على إنجازات الطبقة العاملة التى اكتسبتها على مر العصور فى صراعها منذ الثورة الصناعية وفيما يشبه عودة الى الوراء وتقلص للخدمات الاجتماعية التى تقدمها الدولة وانخفاض الأجور وقلة فرص العمل تحت شعار "عدم تدخل الدولة فى الاقتصاد".

وعلى الرغم من ذلك فإن دولة الرفاهية فى ظل الاشتراكية الديمقراطية باعتبارها فلسفة وسيطة بين الفردية المطلقة والجماعية المطلقة مازالت ترتبط بمعظم دول غرب أوربا والتي تجمع بين الديمقراطية النيابية وبعض الافكار الأشتراكية (الاجتماعية) على الرغم من سقوط الشيوعية إلا أن أفكار العدالة الأجتماعية ومراعاة حقوق العمال والفقراء والبعد الاجتماعي من صميم القيم الأنسانية العليا ويرى كثيرون أن ظهور التوترات الاجتماعية المتصاعدة داخل النظم الرأسمالية الجديدة يجعل من الضرورى أعادة صياغة لمشروع دولة الرفاهية يتلاءم مع متطلبات مرحلة العولمة (مرحلة ضعف سلطة الدولة الاقتصادية) ولا يخل بمبدأ العدالة الاجتماعية والتكافل الاجتماعي الذى يجب أن يكون ضمن مسئوليات الدولة منعاً لتصاعد هذه التوترات مستقبلاً(١٤) ويساعد على القضاء على الفقر ومكافحته من خلال مواصلة الدولة لدعم الفقراء.

**٢-١-٣- الأفكار الاشتراكية:**

الدولة الاشتراكية تقوم على الملكية العامة لوسائل الانتاج الاشتراكية العلمية (الفكر الماركسى) والتى ترتكز على البروليتاريا ونظرية الحزب الواحد (الشيوعى)(١٥) فهى تركز على توسع دور الدولة فى جميع النشاطات فى المجتمع.

إلا أن الاشتراكية الشيوعية كانت تنحاز للطبقة العامة بصورة مطلقه تماماً كما تفعل الأن الرأسمالية الجديدة فى انحيازها للطبقة الرأسمالية بصورة مطلقة (■) فهى ترى أن الطبقة العامة أكثر تقدماً ووعياً وأكثر ثورياً وليس للحزب (الشيوعي) مصالح سوى مصالح الطبقة العاملة ككل، وبالتالى فالحزب هو الأداة السياسية التنظيمية التى يستخدمها أكثر قطاعات الطبقة العاملة تقدماً لتوجيه جماهير البروليتاريا فى الطريق الصحيح، وأن ديكتاتورية البروليتاريا هى ديكتاتورية الحزب وأن الاتحاد السوفيتي كان يمثل أكبر الدول الاشتراكية منذ الثورة الشيوعية البلشفية فى عام١٩١٧ وقد تم الأخذ بنظام التخطيط المركزي والذى أنتقل بعد ذلك الى باقى الدول فى العالم الثالث (أى التخطيط المركزي).

- وفى الأشتراكية تسيطر الدولة على كل شي أنتاجاً وتوزيعاً وتتقلص الملكية الخاصة وتدير الدولة الاقتصاد إلا أن الفكر الاشتراكي تطور ليجعل الدولة أداة محايدة يمكن استخدامها فى تحقيق الإصلاح الاجتماعي المنشود ليكون فى خدمة المجتمع ككل ونبذ فكرة الصراع الطبقى واستبدالها بامكانية التحول الديمقراطى بدلا من الثورة وبذلك أهتمت الدولة بحق العمل وجعلت له مكانة أساسية بين الحقوق والحريات التى تكفلها الدولة للأفراد عن طريق التخطيط الاشتراكى (الأشتراكية الديمقراطية).

وبعد انهيار الاتحاد السوفيتي - وتفكك معظم دول الكتلة الشرقية في الفترة ما بين ١٩٨٩-١٩٩١ وسقوط سور برلين وتزايد الدعوة لحرية السوق - شكك الكثيرون في صلاحية الاشتراكية كنظام يحقق العدالة مما أثر على دور الدولة الاجتماعي على المستوي العالمي سلباً ودلل الكثيرون على صلاحية الرأسمالية بسبب سقوط الشيوعية وتنبأ البعض بأن الرجل الأخير هو الرأسمالي وأن التاريخ يسيطر نهايته بالرأسمالية(١٦).

**٢-١-٤- مفهوم الدور الاجتماعي:**

مما سبق يمكن القول أن الدور الاجتماعي هو ذلك المفهوم المعاصر للسياسات

الاجتماعية للدولة ضمن السياسات العامة التي هي عبارة عن مجموعة القرارات والسياسات والاتجاهات والاهداف والتي من خلالها يتم تحديد البرامج الاجتماعية الخاصة بالمجتمع ضمن الأنفاق العام للحكومة والتي تصدرها السلطات المختلفة وتوضح المجالات الاجتماعية وأسلوب العمل وأهدافه في حدود أيديولوجية المجتمع وقناعاته وتنفذ من خلال خطة أو أكثر تحتوى على عدد من البرامج والمشاريع الاجتماعية، والتي تتوقف على مجموعة من الركائز الهامة والأساسية والتي تعتمد عليها السياسة الاجتماعية للدولة والمجتمع وأهما:

- دين الدولة الرسمي أى ديانة الغالبية من الشعب.
- الدستور المكتوب النابع من عقيدة الأمة وتاريخها.
- التشريعات والقوانين الوضعية التى يجب أن تتفق مع الدين والدستور والقيم السائدة فى المجتمع.
- المواثيق الوطنية والبيانات والتصريحات الرسمية لقيادات السلطة ورئيس الدولة.

هذا وإذا أستطاع الاغنياء اشباع حاجاتهم الاساسية من خلال ما يقدمة القطاع الخاص فإن الأمل يبقى للفقراء فى دور الدولة الاجتماعي للوصول الى الحد الأمن من الدخل الضرورى لاشباع حاجاتهم الضرورية والأساسية من السلع والخدمات المعاشية المختلفة وتكون الطريقة المعتادة لتحديد هذا الدخل هي طريقة خط الفقر بحيث من يقعون تحته يحتاجون إلى دعم ودور الدولة لتحقيق كفاية ورعاية حاجاتهم الضرورية والأساسية التي هي صلاح المعاش وفلسفة إسلامية وحضارية للحكم ومن خلاصة ما سبق يمكن القول أن الدور الاجتماعي للدولة هو مجموعة من القناعات الفكرية والدينية والقيمية والدستورية النابعة من تاريخ الأمة وعقيدتها ودستورها الذى ارتضته لتحقيق التكافل والعدالة والرعاية الاجتماعية، وبالذات الفقراء، والمحتاجين بغض النظر عن الكلفة التى سيدفعها باقي أفراد المجتمع (الأغنياء) إلا أن الهدف من ورائها هو هدف وظيفى للدولة ذو عوائد حضارية وثقافية ومعنوية وليست أهداف تسويقية ذات عوائد مادية كما هو هدف المسئولية الاجتماعية للقطاع الخاص.

وتحفل الدساتير الحديثة بالنصوص المتعلقة بدور الدولة فى المجال الاجتماعي وتؤكد على ضرورة التزام الدولة بتقديم الخدمات الأساسية ذات الجودة العالية لكافة المواطنين بمقابل في حدود قدراتهم المالية، وهو ما يسمح للدولة بالاستمرار فى تقديم مثل هذه الخدمات وفي نفس الوقت يتيح للمواطنين الفقراء الحصول عليها مجاناً(١٧).

### ٢ - ٢ - مفهوم خط الفقر:-

أن أهمية وضع تعريف واضح للفقر وتحديد دقيق للفقراء أي من هم أولئك الذين تجعلهم ظروفهم أو امكانياتهم أو قدراتهم يعتبرون فقراء- أمر ضرورى وهام لوضع أستراتيجية فعالة لمكافحة الفقر والقضاء على هذه الظاهرة والتخفيف من حدتها وبخاصة أن حوالي ٤٠٪ من الشعب المصري يقع تحت خط الفقر(١٨) بالأضافة إلي أهمية استخدام تعريفات واضحة وملاءمة للفقر، فإن خطط التخفيف من الفقر يجب أن تكون على دراية بالأسباب والعوامل التى تولد الفقر بدلاً من الاكتفاء بالعمل على التصدى له وهذه المتطلبات قد تنتقص من فائدة مقاييس مستوي الفقر والتي في الغالب تستند على متوسط نصيب الفرد من الدخل أو الانفاق على الاستهلاك داخل الاسرة الواحدة(١٩).

### ٢ - ٢ - ١ - تعريف الفقر وأسبابه:

الفقر فى اللغة : هو العوز أو الحاجة .

والفقير: من لا يملك إلا أقل القوت ولذلك يسمون الدراويش فقراء.

والمفاقر: هى وجوه الفقر يقال سد الله مفاقره: أغناه(٢٠).

فالفقر مرتبط بعدم القدرة على تلبية الحاجات الأساسية كالمأكل والمشرب والمأوى وبذلك ترتبط مشكلة الطعام بمشكلة الفقر، والفقراء هم لا يمكلون الا أقل القوت اى ليس لديهم القدرة على توفير كامل الطعام للقوت.

واصطلاحاً فإن الفقر ظاهرة أجتماعية فردية وجماعية وأيضاً ظاهرة واقعية ترتبط بالزمان والمكان ولكنها نسبية، فلقد عرفت البشرية الفقر والفقراء من أزمنة ضاربة في أغوار التاريخ وبذلت الاديان والفلسفات مساعى كبيرة لحلها عن طريق الوصايا والمواعظ والترهيب والترغيب وقد كانت قضية الفقر تحتل جزءاً كبيراً من أهتمامات المدارس الفكرية المختلفة.

وقد عالجها المذهب الاجتماعي (الاشتراكي) على أنها خطيئة أجتماعية وعلى الدولة أن تتحمل عبئها بالكامل وتضع العلاج الناجع لها. أما المذهب الفردى (الرأسمالي) عالجها على أنها قضية فردية أي خطيئة فردية لا دخل للدولة والمجتمع بها وعلى الفقير أن يتحمل مسئولية فقره بأعتباره مقصراً في حق نفسه ولم يستغل الفرص المتاحة أمامه ولم يستثمر مواهبة استثماراً صحيحاً والبعض أعتبر الفقر قضية واقعية لافكاك منها ومثال ذلك المذاهب القدرية أو الجبرية(٢١) وأختلفت المذاهب الفكرية فى علاج مشكلة الفقر وذلك حسب الرؤية السابقة فالمذاهب الاشتراكية عالجت الفقر بإمتلاك الدولة لوسائل الانتاج والتوزيع لاعادة توزيع الثروة للقضاء على الفقر، أما المذاهب الرأسمالية ركزت على حرية السوق وترك الفقراء لقوى السوق وديناميكيته أي كل فرد يتحمل مسئولية فقره، وركزت على الإعانات الاجتماعية والخيرية للفقراء وترك حرية التملك للأفراد، وبالرغم من ذلك فمازال عدد الفقراء فى ازدياد.

### أسباب الفقر:-

يعود الفقر إلي مجموعة من الأسباب المختلفة منها ما هو ذاتى يتعلق بالفرد (الفقير)(٢٢) ومنها ما هو هيكلى يعود إلي السياسات المتبعة في المكان الموجود به الفقراء إي خارجة عن إرادتهم (الفقراء) إي قد تكون أسباب الفقر انتاجية أو توزيعية أو كلاهما انتاج وتوزيع على حد سواء.

والملاحظ أننا لو نظرنا للفقر على أنه مشكلة توزيع فهو يكون كنتاج لظاهرة الغنى إي أن غنى الأغنياء هو الوجه الأخر لفقر الفقراء(٢٣) بحيث يحمل الأغنياء خطيئة بؤس الفقراء، ونكون في احتياج ضروري إلي أعادة توزيع الثروة وهذا لا يرضى الأغنياء الذين يشكلون اقتصاد العالم والدول في كل مكان ويبقى الفقراء تحت رحمة الأغنياء وعطفهم وأخلاقهم في العطاء(٢٤).

أما إذا نظرنا على أن أسباب الفقر هي مشكلة إنتاج فإن الأمل يبقى في ظاهرة التحولات الاقتصادية لخلق نظام اقتصادى أكثر مرونة وأكثر أنسانيه وأكثر عدالة، نظام يكسر شوكة الاحتكار ويقلل من أضرار الاستنزاف ويعظم الدور الاجتماعي للدولة لحماية الفقراء والمحتاجين وتحقيق متطلباتهم الضرورية وحاجاتهم الأساسية، إي نظام يجمع بين مزايا الإنتاج والتوزيع معاً بحيث تبقى الدولة فى يدها قدراً من الانتاج يساعدها على عدالة التوزيع فى عصر تزايدت فيه قسوة الحياة على الفقير وبخاصة في الدول التي ننتمي إليها (دول العالم الثالث).

### ٢ - ٢ - ٢ - مقياس الفقر أو خط الفقر:-

يوجد العديد من المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية لقياس حجم الفقر ولكن أهم هذه المؤشرات هو متوسط دخل الفرد سواء لتحديد الفقر بين دول العالم او داخل كل دولة، لأن الدخل هو الذي يلبى الحاجات الأساسية كالمأكل والمشرب والمأوى بحيث يعتبر خط الفقر:

- هو الحد الذي تبدأ فيه المعاناة للحياة للشخص إذا وقع تحته اى لم يصل إليه وهو دولار واحد فى اليوم، ويختلف مقدار خط الفقر باختلاف المكان الموجود فيه الفقراء وهو يرتبط بالدخل الفردى إي بمقدار متوسط دخل الفرد من العملة الوطنية هذا وقد تم الأتفاق عالمياً على حساب خط الفقر بالدولار الامريكى بأعتباره العملة الأكثر رواجاً في العالم، ومن الطبيعي أن يختلف خط الفقر من الدول الغنية عنه في الدول الفقيرة لان يرتبط بالدخل الفردى ولما كان الدخل الفردى فى الاولى مرتفع عنه فى الثانية فإن خط الفقر مرتفع في الدول الغنية عنه فى الدول الفقيرة(٢٥).

- ويتخذ متوسط دخل الفرد لقياس فقر وغني الدولة، أيضاً كما يتخذ الناتج القومي مقسوماً على عدد الأفراد كمؤشر أو معيار لقياس حجم مشكلة الفقر في العالم، وتتحدث تقارير التنمية البشرية الأخيرة عن وجود ما يقرب من مليار وثلث بين عدد سكان العالم البالغ سبع مليار تحت خط الفقر(٢٦) ولذلك يجب الا تعزل الحرب ضد الفقر عن مشاريع التنمية والتحرر، وألا تركز فقط على الحماية الاجتماعية وزيادة النفقات الاجتماعية لان ذلك كان خطأً في التشخيص على حد تعبير البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة(٢٧) وأن يتعدى طموح المجتمع الدولي هدف الدولار الواحد للفرد (خط الفقر) من الفقراء الذين يقع غالبيتهم في الدول النامية والفقيرة في العالم ويعتبر مقياس فقر الدخل هو أحد أهم المقاييس المستخدمة في استراتيجيات تخفيف حدة الفقر فى مصر، ويعرف بخط الفقر القومي وهناك مقياس أخر هو الفقر الذاتي ومع

هذا يعتبر مقياس الفقر البشري أو فقر القدرات أكثر ملاءمة لحالة الدولة فى مصر وتتمثل القدرات وفقاً لهذا المقياس فى تمتع الاشخاص بالتغذية الجيدة والصحة والتعليم والحياة الحرة الكريمة وما ذال الفقر الذاتي في مصر مرتفعاً حيث بلغ هامش الفرق بين خط الفقر والفقر الذاتي أكثر من ٣٥٪ في المدن الكبرى بمصر كما أن فقر القدرات مرتفع أيضاً وفقاً لهذا المقياس يعتبر ٣٤٪ من المصريين فقراء(٢٨).

وبناء على ما سبق يقصد بخط الفقر ذلك المستوى من الدخل (أو الإنفاق) اللازم لتحقيق حد أدنى لمستوى المعيشة، وهو الحد الذي يحقق للفرد أو للأسرة إشباع حاجاته الأساسية، وهو يمكن في نفس الوقت من معرفة حجم السكان اللذين لا يستطيعون إشباع حاجاتهم الأساسية - الواقعون أدناه (الفقراء) وهذا يفيد فى وضع استراتيجية ملاءمة لإشباع حاجاتهم بجانب السكان جميعاً.

وقد قدرت بعض الدراسات خط الفقر فى مصر ٤٥٪ من الأسر في الريف و٣٣٪ من الأسر فى الحضر أدنى خط الفقر، ما يعني وجود ٣٨٪ من الأسر في مصر أدنى المستوى اللازم لتغطية الحد الأدنى الضروري من مستلزمات المعيشة(٢٩).

### ٣- تطور المسئولية الاجتماعية للدولة ويحتوى على:

٣- ١- الثورة والتحولات الاشتراكية.

٣- ٢- الانفتاح الاقتصادي ومواصلة الدور الاجتماعي.

### ١- الثورة والتحولات الاشتراكية:

مصر كسائر الدول النامية بعد الاستقلال وقيام الثورة واجهت مشاكل اجتماعية تتعلق برفاهية الشعب لم تواجهها الدول المتقدمة إلا بعد حقب وقرون نضجت فيها اقتصاديات تلك الدول بصورة موسعة، إلا أن الفكر السياسي والاجتماعي للنخبة الحاكمة والتي قامت بالثورة وعلى رأسها القائد جمال عبد الناصر كانت تؤمن بالفكر الاشتراكي بحيث تكون الدولة هي محور التنمية ومالكة الإنتاج والتوزيع، وهي التي تقوم بتقديم كل الخدمات الاجتماعية وتلبية جميع طلبات المواطنين (ألشعب) مجاناً أو شبه مجاناً، مثل تقديم التعليم المجاني والصحة والمواصلات والإسكان الشعبي ومياه الشرب والكهرباء وبرامج الخدمات الاجتماعية لغير القادرين، وكذلك تقوم الدولة بدعم السلع الضرورية التى تمثل الغذاء الأساسي لمجموعة المواطنين بصورة تجعلها فى متناول الغالبية العظمى من الشعب وفي كل الظروف وبالرغم من التضخم والزيادة فى أسعار تلك السلع، وأن اضطرت الدولة إلى الاستدانه من الداخل أو الخارج للوفاء بهذا الدور الاجتماعي ذو الصبغة الاشتراكية(٣٠) وقد ساعد على تحقيق هذه التوجهات الفكرية والايديولوجية لحركة الضباط الأحرار هو انحدار أغلب أعضاءها من أصول اجتماعية تعود الى الطبقة الوسطى بجميع شرائحها(٣١)، مما جعلها أكثر تقبلاً لفكر الاشتراكية والذي ينحاز إلي الطبقات الفقيرة فى المجتمع، وأن مجموعة من الأفكار والمبادئ (الإسلامية- الاشتراكية- الرأسمالية) كان يعتنقها أعضاء التنظيم أثرت على ما تم طرحة من أفكار ومبادئ عامة للحكم في مجملها الوقوف مع الطبقات العاملة والفقيرة والفلاحين ضد الرأسمالية المستغلة، وما نتج عنه من أهمية إعادة توزيع الثروة في البلاد ورفع شعار إقامة العدالة الاجتماعية كمبدأ هام من مبادئ الثورة الست فى الحكم.

وطور عبد الناصر فكر الاشتراكية إلي الاشتراكية العربية على أساس تحالف قوى الشعب العاملة من العمال والفلاحين والجنود والمثقفين والرأسمالية الوطنية، وهو بذلك أختلف عن الماركسية التي لا تؤمن إلا بالطبقة العاملة كما لا يعادى الرأسمالية الوطنية وركز على ملكية الدولة لوسائل الانتاج وترك حرية الملكية الخاصة غير المستبدة او المستغلة والتركيز على مبدأ الكفاية والعدل وعدالة التوزيع بين المواطنين من خلال رؤية استراتيجية ترتكز على الفكر الاشتراكي وكل السياسات العامة التي وضعت خلال هذه الفترة هي ترجمة للتوجيهات الفكرية للإشتراكية العربية وبالذات فى مجال التنمية المعتمدة على الذات وتحقيق العدالة الاجتماعية ومحاربة الجهل والفقر والمرض وارتباط هذه السياسات بإشباع الحاجات الأساسية للمواطنين وبخاصة الطبقات التي عانت من الفقر والحرمان قبل الثورة(٣٢).

وقد تم ترجمة الدور الاجتماعي لمكافحة الفقر وتحقيق الحاجات الأساسية للمجتمع، وتقليل الفجوة بين الأغنياء والفقراء، في صورة مجموعة من البرامج العملية أهمها:-

- سياسة الإصلاح الزراعي لتنمية الريف المصري لمكافحة الفقر ودعم الفقراء:-

وجدت الثورة أن السبب الرئيسي للفقر في الريف المصري(٣٣) هو التفاوت القائم في ملكية وحيازة الأرض الزراعية إلى جانب عدم توفر فرص العمل المنتج وأن الغالبية منهم تسكن الوجه القبلي، بينما تقدر إحدى الدراسات عن الإصلاح الزراعي والفقر في الريف المصري الأسر المعدمة في الريف المصري بنسبة تزيد عن ٥٠٪(٣٤) ولذلك قامت الثورة بوضع برنامج لتحديد الملكية الزراعية للقضاء على الاقطاع وتوزيع الأرضي الزراعية على المعدومين من الفلاحين في الريف المصري، الذين يمثلون أكثر أفراد المجتمع الريفي بؤساً، فليس بوسعهم استئجار الأراضي ولذا فهم مجردون تماماً من كل إمكانية للحياة المستقلة ولا يملكون وسيلة للعيش سوى بيع قوة عملهم كعمال زراعيين أو عمال تراحيل(٣٥) وأن حيازتهم للأرض خطوة هامة في مكافحة الفقر وقد اعتمدت هذه السياسة على إعادة توزيع الدخل في شق توزيع الأصول، وقد كان الإصلاح الزراعي في مصر من أكثر التجارب نجاحاً في هذا المجال وقد حقق هدفه الأصلي وهو الإصلاح الاجتماعي والعدالة الاجتماعية، بل يمكن اعتباره ثورة اجتماعية بيضاء تفادت حدوث ثورة دموية في ذلك الوقت بالرغم من محاولات التشكيك من البعض في ايجابياته، كذلك حققت هذه الفترة أهدافاً بعيدة في مجال إعادة توزيع الأصول في غير قطاع الزراعة مثل:-

- سياسة التأميم، التمصير، ومشاركة العمال في الإدارة والأرباح.
- المحافظة على نظام الدعم لتوفير الحاجات الأساسية من منطلق حماية الفئات الفقيرة من انخفاض مستوى غذائها واعتباره خدمة جماعية كالأمن والتعليم والعدالة والصحة والدفاع.
- وتوفير التعليم المجاني للجميع والخدمات الصحية والصرف الصحي ومياه الشرب والإسكان وتوفير السكن للجماهير الفقيرة (الإسكان الشعبي).

وأن هذا الدور الرائد والمميز في الحياة الاجتماعية المصرية شعر به كل مواطن مصري وخاصة الطبقات الفقيرة من الفلاحين والطلبة والعمال الذين يمثلون غالبية الشعب، وساعدها على ذلك بقائها مسيطرة على الاقتصاد ومالكة لقطاع عام كبير ومستفيدة من الدخل والموارد الاقتصادية للمشاريع الانتاجية العامة، والتي أسهمت مع الإيرادات السيادية الأخرى في مواصلة الانفاق العام على هذه الخدمات وكان اللجوء إلى القروض الخارجية محدود ولم تتعدى المديونية الخارجية للدولة حتى عام ١٩٧٠ أكثر من ٣مليار دولار(٣٦) بينما وصلت في التسعينات حوالي ٥٠مليار دولار، واستطاعت الثورة متمثلة في شخصية عبدالناصر، أن تبنى شرعيتها بهذا التحول الاجتماعي والاقتصادي الذي شهدته مصر ما بين ١٩٥٢-١٩٧٠ والذي لم يسبق له مثل من قبل الثورة(٣٧)

### وأهم منجزات هذا التحول تجاه مكافحة الفقر هو:-

- عملية إعادة التوزيع للثروة ومجانية التعليم والتأمينات الاجتماعية ومشاركة العمال والفلاحين في المجالس الشعبية وهناك تحولات اقتصادية وصناعية مثل إنشاء قاعدة صناعية كبيرة (قطاع عام) وبناء السد العالي، وتأميم قناة السويس، وتأميم مصادر التمويل الخارجية لبرامج التصنيع والتنمية الاقتصادية والاجتماعية التي حققت معدلات جيدة بمقاييس المعدلات السائدة في الستينات بين دول العالم الثالث(٣٨).

### ٣- ٢- الانفتاح الاقتصادى ومواصلة الدور الاجتماعى للدولة:-

- في سبتمبر ١٩٧١ صدر دستور مصر الدائم فى أعقاب وفاة الرئيس عبد الناصر ولم يكن السادات الذي تسلم الحكم خلفاً له قد قام بتغيرات هيكلية على أسلوب وطريقة الحكم، مما يمكن القول أن الدستور صدر في مناخ يسوده التوجه الاشتراكي في مصر، ووجود التنظيم السياسي الواحد (الاتحاد الاشتراكي العربي) ولذلك جاء الدستور المصري معبراً عن الاشتراكية العربية منطقاً وفلسفتاً(٣٩) ولكنه جاء بعد وفاة الرئيس عبد الناصر وعندما أراد السادات تبني سياسة الانفتاح الاقتصادي منذ ١٩٧٤ أراد أيضاً أن يقوم بتبني التعددية السياسية مما حدابه إلى تغيير المادة الخامسة من الدستور في مايو ١٩٨٠ والتي كانت تحتوي على "أن الاتحاد الاشتراكي هو التنظيم السياسي والذي يمثل تنظيماته القائمة على أساس مبدأ الديمقراطية وتحالف قوي الشعب العاملة إلى أن النظام السياسي في مصر يقوم على أساس تعدد الأحزاب وذلك فى أطار المقومات السياسية للمجتمع المصري المنصوص عليها فى الدستور" ولم يحدث تعديل في باقي في مواد الدستور وكأن السادات يريد أن يجد انفتاح سياسي موازي للانفتاح الاقتصادي الذي تبناه لجذب الاستثمارات

إلي مصر وقد أثر ذلك التحول عن الايديولوجية الناصرية التي كانت تقوم علي الاشتراكية والتخطيط المركزي والدور الكبير للدولة علي جميع المحاور والأبعاد إلي أيديولوجية أنفتاحية ذات توجه رأسمالي في التنمية والتي سارت بخطوات متسارعة منذ عام ١٩٧٤(٤٠) حتى الأن أثر هذا التوجه الجديد على دور الدولة وتغيره في جميع الأطر والمحاور والابعاد سواء الاجتماعية والاقتصادية أو السياسية أو الادارية... الخ عن فترة الستينيات.

وعن تأثير هذه السياسة الانفتاحية على وضع الفقراء فى مصر يمكن القول أن هذه السياسة أدت إلي زيادة أعداد الفقراء والمهمشين وأضرت بالطبقة الوسطي بجميع شرائحها، وادت الى زيادة الأغنياء وانتشار الفساد الإداري والسياسي وأصبحت التحولات الاجتماعية فى غير صالح مكافحة الفقر فى مصر، ومن خلال النظر الى تطور التوزيع الفردى للدخل فى مصر يتضح هذا الأثر حيث تلاحظ:-

أن الفئات التى تمثل افقر ٦٠٪ من الشعب المصري كانت تستحوذ على ١٨٪من الدخل فى بداية الثورة (بداية الخمسينيات) أصبحت مع نهاية فترة الرئيس الراحل جمال عبد الناصر (بداية السبعينيات) تستحوذ على حوالي ٣٠٪ من الدخل في مصر وأن نفس هذه الفئه من الشعب تزايد دخلها مع فترة الانفتاح الاقتصادى ليصل فقط ٣٣٪ إي لم يزيد سوي ٣٪ دخل هؤلاء الفقراء خلال فترة الانفتاح الاقتصادى فى الوقت الذى زاد دخلها ١٢٪ في فترة الثورة.

- وأن الطبقة الوسطي التي تمثل ٣٠٪ انخفض دخلها أيضاً من ٣٨٪ أيام الثورة (فترة الخمسينيات والستينيات) إلي ٣٠٪ مع نهاية السبعينيات وأن أغنى ١٠٪ من الشعب أنخفض نصيبهم من ٤٣٪ إلي ٣٣٪ (فترة الثورة) ثم اخذ الارتفاع بعد ذلك ليصل حسب أخر تقديرات إلي ٤٦٪.

- مما يدل علي أن الزيادة الملحوظة في دخل أفقر ٦٠٪ والانخفاض الملحوظ فى دخل أغنى ١٠٪ أيام الثورة أخذ في اتجاه عكسي في السنوات الاخيرة، حيث انخفض نصيب أفقر ٦٠٪ من السكان وارتفع نصيب أغنى ١٠٪ من السكان بعد عام ١٩٧٢م حتي الأن(٤١).

- مما يعنى أن هناك حراك أجتماعي تجاه تزايد القراء بعد الثورة في مصر، مما أدي الي حدوث الانتفاضة الشعبية المشهورة ضد الغلاء في يناير ١٩٧٧، علاوة علي كثرة الاضرابات العمالية، وزيادة ظاهرة التهميش الاجتماعي في الريف والحضر بسبب زيادة التفاوت في توزيع الثروة الدخل في المجتمع كما تم إيضاحه، مما أدى إلي زيادة الاغنياء غني والفقراء فقراً مما قوي مظاهر الاحتجاج والعنف، ولم يصل الدعم إلي مستحقية وتزايدت ظاهرة التهرب الضريبي وانتشرت مظاهر الفساد المالي والاداري وقلة مستويات الخدمات الاجتماعية والصحية والاسكانية(٤٢).

- وعلى الرغم من كل هذه السلبيات السابقة إلا أن الرئيس الراحل السادات أدرك هذه الحقائق فظل وافياً للدور الاجتماعي للدولة من أجل مكافحة الفقر وظل متمسكاً بأهمية الدخل للفرد.

- وبالتالي العمل علي مواصلة دور القوي العاملة في تعيين الخريجين لتوفير فرص العمل اللازمة لهم وبالتالي توفير الدخل اللازم للمعيشة.

- ايجاد راتب شهري لكل فرد تجاوز سن المعاش ولم يكن له وظيفة أو دخل من جهة حكومية أو قطاع عام أو خاص من خلال (معاش السادات) والذي مازال مستمراً حتى الأن.

- مواصلة دعم السلع الضرورية الاساسية كالخبز والزيت والأرز والسكر والدقيق ومواصلة دعم خدمات المواصلات العامة والسكة الحديد ومياة الشرب والصرف والكهرباء للشرائح الدنيا منها والوقود والبوتاجاز، مما أدى إلي الاستدانه من الخارج والتي وصلت مع نهاية فترة حكم السادات إلي حوالي ١٨مليار عام ١٩٨٠ مقارنة ب٣مليار عام ١٩٧٥(٤٣).

### ٤- البرامج الاقتصادية والاجتماعية ومكافحة الفقر وتحتوي علي:

٤-١- علاج سلبيات سياسة الاصلاح الاقتصادي

٤- ٢- برنامج التشغيل واعادة التوزيع.

٤- ٣- برنامج الدعم.

٤- ١- علاج سلبيات سياسة الاصلاح الاقتصادي:

- الحكومة لديها خطة قومية طموحة لمواصلة الدور الاجتماعي ومراعاة البعد الاجتماعي وتنفيذ توجيهات الرئيس مبارك من خلال ما عرف بالبرنامج الانتخابي للرئيس حسنى مبارك والذي بناء عليه اعيد انتخابه لفترة رئاسة خامسة في أكتوبر ٢٠٠٥م والذي ركز علي مجموعة من البرامج التي أدرجت ضمن خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لعام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ والتي استهدفت استثمارات كلية قدرها ١٣٧ مليار جنية بما يسمح بالوفاء بمتطلبات خطة عمل الحكومة لتنفيذ البرنامج الانتخابي لرئيس الجمهورية البالغ تكلفته التقديرية ٥٠٠(٤٤)مليار جنية بمتوسط سنوي حوالي ٨٣مليار جنيه وصولاً لعام ٢٠١١/٢٠١٢ وكذلك بما يسمح بتنفيذ مكونات الخطة الخمسية التى قدرت استثماراتها بحوالى ٣٠٠ إلي ٣٥٠ مليار جنية بمتوسط سنوي ٥٤مليار جنيه والمتأمل في مكونات برنامج الرئيس يجد أنه يركز علي مواصلة الدور الاجتماعي وبالذات في ثلاث برامج من البرنامج البالغ (٧) برامج (×) وجميعها تمثل محاور أساسية لخطة تنموية شاملة هي :

- برنامج للتشغيل (التوظيف) برنامج الاستثمار برنامج تحسين مستوى الدخول ورعاية محدودي الدخل-برنامج تحسين مستوي معيشة المواطن ومستوي الخدمات المقدمة-برنامج تحقيق انطلاقة كبري للاقتصاد القومي- برنامج تطوير المناخ السياسي والتشريعي- برنامج تعميق وتنمية العلاقات الخارجية.

- ومن الملاحظ أن هذه البرامج جاءت كرد فعل علي السلبيات التي صاحبت مرحلة الاصلاح الاقتصادي، ولم تكن نتيجة رؤية فكرية متأصلة لدي النخبة الحاكمة الحالية وبالذات في الفترة الممتدة بعد الحقبة الناصرية (فكر الاشتراكية العربية) (■)

ومن حزمة هذه السلبيات التي أثرت علي دور الدولة الاجتماعي في مكافحة الفقر والذي تسبب في تسليط الضوء علي سياسات تخفيض الإنفاق الحكومي لتخفيف عجز الموازنة العامة كسبيل للإصلاح الاقتصادي وكرؤية فكرية للمنظمات العالمية المالية المانحة للقروض (البنك الدولي وصندوق النقد الدولي)

- الارتفاع العام للأسعار ومعدل التضخم حتى بلغ نحو ٢١٪ مع بداية التسعينيات(٤٥)، ولنتيجة عجز فئات كثيرة من أفراد المجتمع عن الحصول علي نفس مستوي السلع والخدمات في تلك الفترة مقارنة بالفترات السابقة واهمها الزيادات المتتالية في أسعار الكهرباء والمنتجات البترولية وصاحب ذلك زيادة الرسوم علي الخدمات العامة مثل البريد والاتصالات والمياه،مع فرض ضرائب جديدة غير مباشرة مثل ضريبة المبيعات التي يتحملها في النهاية المستهلك علي مختلف السلع والخدمات، والتخفيض التدريجي للدعم علي السلع ذات الطابع الاجتماعي (المواد التموينية)، والتخلص من الدعم الاقتصادي الموجه لبعض الوحدات الانتاجية للقطاع العام وخفض الاجور،لان الزيادة السنوية ١٠٪ لا تقارن بمتوسط الزيادة السنوية للأسعار وتخلي الدولة تدريجياً عن الالتزام بالتعيين للخريجين من قبل وزارة القوي العاملة بالإضافة الي تحرير التجارة الخارجية وأسعار الفائدة والصرف(٤٦) مما تسبب في زيادة البطالة وخاصة بين الشباب وكذلك بين الكبار الذين فقدوا اعمالهم بسبب سياسة الخصخصة في شركات القطاع العام، وتراجع الدخل الفردي اللازم للوفاء بالحاجات الضرورية عما قبل وعجزت فئات كثيرة عن الوفاء بالتزامات المعيشة الضرورية وذادت الامور تعقيداً برفع الدعم عن بعض السلع التموينية مثل الشاي والصابون وارتفاع الاسعار المتتالي لبعض السلع مثل الدقيق والسجائر والخبز ولذا يمكن القول أن اهم الاثار الاجتماعية لهذه السياسات هو تقليص نصيب الاجور من الدخل سواء في متوسط الاجر الحقيقي أو بسبب تجميد برنامج التوظيف الحكومي بالكامل بالرغم من التغيرات في مستوي الاسعار في مقابل زيادة نصيب أصحاب عوائد حقوق التملك وتراجع أمكانية حصول الفرد علي مستويات مناسبة من الخدمات التعليمية والصحية.. الخ فضلا عن أحتياجياته الغذائية الاساسية وخاصة الفقراء ومحدودى الدخل فكان من الضروري التفكير في برامج اجتماعية تعالج هذه الاثار السلبية ضمن خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

### ٤- ٢- برنامج أعادة التوزيع والتشغيل :

إن إيجاد فرصة عمل كريمة تعتبر أهم خطوة فى مكافحة الفقر، لانه يساعد علي أيجاد الدخل اللازم للمعيشة، لان خط الفقر يتوقف أساساً على الدخل، وان كان هناك عوامل أخرى ولكنها أقل قيمة من الدخل مثل التمييز سواء في الجنس أو اللون أو العرق أو الدين وهي التي يمكن أن نطلق عليها (اللامساواة)،

أو التعرض للخطر مثل حالات الكوارث والحروب أو الإصابات والعجز.. الخ

- وقد تعرضنا لدور الدولة في إعادة توزيع الأصول، وقد كان الإصلاح الزراعي في مصر والذي قام به الرئيس عبد الناصر خطوه هامة حققت هدفها الاجتماعي في إعادة تمليك الفقراء والمعدومين في الريف لمساحات صغيرة من الارض، تسمح بتوليد الدخل لهؤلاء الفقراء، مما يحقق هدف القضاء على الفقر، بالاضافة الى ما تم من إعادة توزيع في المجالات الاخري غير قطاع الزراعة مثل التأميم والتمصير ومشاركة العمال في الادارة والارباح.

- إلا أن الدولة عادت في منتصف التسعينات ومدفوعة بالسياسات الليبرالية وضغوط الطبقى الرأسمالية إلي الغاء هذه الاجراءات وبخاصة في فك العلاقة بين المالك والمستأجر وإعادة بعض الاراضي والمباني والعقارات التي شملها التأميم أيام فترة عبد الناصر الي أصحابها(×).

- وفي مجال التوظيف والتشغيل التزمت الدولة فى بداية الثورة وحتي منتصف الثمانينات من القرن الماضي لايجاد فرص العمل والتوظيف لخريجي الجامعات والمعاهد والمدارس الفنية والمتوسطة سنوياً عن طريق وزارة خاصة لهذا الدور الهام (وزارة القوي العاملة والهجرة)(٤٧) إلا أنه بعد ذلك تخلت الدولة تدريجاً عن إيجاد فرص العمل والتوظيف، وتخلت عن تعيين الخريجين وتبنت سياسة الخصخصة التي نتج عنها تراجع مساهمة القطاع العام في التوظيف، مع تزايد اعداد الداخلين الجدد الي سوق العمل من خريجي الجامعات والمعاهد والمدارس الفنية، وتاركة ذلك لقوي السوق من عرض وطلب علي العمل، وأكتفت من الحين والأخر بالإعلان عن بعض الوظائف الحكومية، مما ساعد علي تزايد معدل البطالة من أجمالي القوي العاملة والذي لم يتعدى طبقاً للأحصاء عام ١٩٦٠م ٢,٥٪ من أجمالي القوي العاملة ثم تزايد إلا أن وصل ٧,٧٪، والي ١٤,٧٪ فى إحصاء ٧٦، والي ١٤,١٪ في احصاء ٩٦، مما أدت الي تزايد مشكلة البطالة التي وصلت الي ١٥٪مع بداية عام ٢٠٠٠ من حجم القوي العاملة الراغبة في العمل والقادرة عليه، ذلك بخلاف البطالة الموسمية، والعمالة غير الرسمية والتي لا توجد تقديرات محددة لها(٤٨) وكذلك تراجع نسبة الاجور من الدخل القومي المصري،حيث انخفضت النسبة من ٤٨٪ عام ١٩٧٢ إلي حوالي ٢٧٪ مع بداية التسعينات(٤٩) هذا على الرغم من تبرير النخبة الحاكمة للسير في تنفيذ برامج الإصلاح الاقتصادي واتخاذ قرار الخصخصة على أن ذلك يساعد علي حل المشكلات الاجتماعية ومنها البطالة من خلال الاعتماد علي القطاع الخاص في توفير فرص العمل مستقبلاً، ومن خلال برنامج التشغيل المدرج ضمن البرنامج الانتخابي لرئيس الدولة حتي عام ٢٠١١م (نهاية الفترة الخامسة للرئاسة) والذي يطمح من خلاله توفير ٥,٤ مليون فرصة عمل مع نهاية الفترة،لأن وجود عمل للإنسان أمر حيوي لامكان الحصول علي دخل منتظم يساعد علي تلبية أحتياجاته المعيشية.

- كما تسعي الحكومة من خلال خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ٢٠٠٦/٢٠٠٧ إلي أستهداف المحافظات التي تزيد فيها معدلات البطالة والفقر ومنح تعويضات بطالة لمن سبق له العمل من خلال صندوق الطوارئ التابع لوزارة القوي العاملة(٥٠).

### ٤- ٣- برامج الدعم الاجتماعي (النقدى- العيني):-

وهي عبارة عن ما تقوم به الحكومة من إنفاق نقدى (دعم) مباشر وأخر أنفاق عيني (دعم) غير مباشر.

ويهمنا هنا المدفوعات النقدية أو العينية للقطاع العائلي(٥١)

### الدعم النقدي للقطاع العائلي:

يتضمن كافة ما تدفعه الحكومة نقداً الي أفراد القطاع العائلى للاعتبارات الاجتماعية مثل- الاعانات المقدمة لمحدودى الدخل والمعوزين

- كبار السن.
- المعطوبين والمعوقين.
- الضمان الاجتماعي وغير ذلك.

ومن الملاحظ أن غالبية المستفيدين من هذه النفقات ينتمون الي فئة الفقراء وقد تمكنهم هذه المدفوعات من ترقية مستوي حياتهم الاقتصادية والصحية فتزداد قدراتهم على الانتاج والعمل، أو قد تدفعهم علي استعادة قدراتهم التي كانو قد فقدوها لسبب أو لأخر كالمعوقين أو بسبب تغيرات التكنولوجيا فتزداد ساعات العمل، أو تساعد في أعادة تأهيل وتدريب البعض مهنياً فتزداد القدرة الانتاجية أو يترتب علي الانفاق المباشر، زيادة دخل الشخص المعان مما يولد لديه الرغبة فى خفض ساعات العمل مع احتفاظه بنفس دخلة السابق ولكن نظراً لانخفاض غالبية الدخول وقربها من حد الكفاف فإن أثر هذا عديم الأهمية، وبخاصة أن هذه الأعانات وقتية وأن المستديم منها كمعاش كبار السن (السادات) ومعاش الضمان الاجتماعي لا يزيد عن ثمانون جنيهاً شهرياً.

- وفى حالة الاعانة الوقتية أو الطارئة لظروف البطالة أو المرض والتعرض لنكبة فإن مقدار الإعانة المحولة إلي المستفيد تعوضه عما فقده من دخل، وبالتالي فهي تحافظ علي مستوي أنفاقة الاستهلاكي وتحول دون انخفاضه عن مستواه قبل تعرض الفرد للظروف الطارئة.

- أما تقديم الإعانة لهم بشكل دائم ومستديم فأنه يسهم في رفع مستوي أنفاقهم الاستهلاكي، وبالتالي فأن مداومة هذا الدور الاجتماعي في منح مساعدات نقدية مؤقتة أو مستديمة يساعد علي زيادة حجم الإنتاج والدخل القومي وبالتالي ارتفاع معدل النمو الاقتصادي.

- وذات تأثير فعال علي نمط توزيع الدخل القومي،لأن هذه التحويلات يترتب عليها زيادة في دخول المستفيدين من الفقراء، فتؤدي الي تخفيف حدة الفقر وتخفيف الفوارق الاجتماعية في الدخل، وسواء لعبت الضريبة التصاعدية علي الدخل المرتفع دورها أو بقي مستوي دخول الاغنياء سابتاً نسبياً.

### - الدعم العيني:

عندما تقوم الدولة بتوزيع السلع والخدمات العينية علي المستفيدين منها والتي يترتب عليها تحسين مستوي المعيشة وزيادة قدرة المعوزين علي العمل والإنتاج، ويؤدي في المدى الطويل إلي اعتماد الفقراء على انفسهم،مما يساعد في القضاء على الفقر في مصر، وبخاصة الانفاق العام على التعليم والصحة والتدريب والطرق والصرف والري وأقامة السدود وتوليد الكهرباء- والتي قد يعزف عنها رأس المال الخاص لضخامة رأس مالها أو أنخفاض عائدها بجانب انفاق الدفاع والأمن والقضاء (العدالة) والتمثيل السياسي الخارجي(٥٢).

### - أمثلة لبرامج الدعم الموجه إلي الفقراء:

الدعم المباشر : وتمثله البرامج الحكومية النقدية لمساعدة الفقراء والمحتاجين، بعد محاولة تحديدهم والتعرف عليهم بدقة كلما أمكن ذلك.

### - ومن أمثلة هذا الدعم :

- معاش السادات: والذي هو عبارة عن ربط راتب شهري لكبار السن من الفقراء والمحتاجين الذين يتقدمون بطلب هذا الدعم من الدولة، وبعد فحص المستندات المقدمة منهم وهو يصل الي ٨٠جنيه شهرياً، ويصرف بعد سن ٦٥سنة من العمروقد بدأ التفكير فيه المرحوم السادات وأستمر صرفه والمداومة عليه في عهد الرئيس مبارك وحتي الأن، وهو وسيلة هامة لتحقيق السياسات الاجتماعية للدولة في مكافحة الفقر،لسد عوز فئة عمرية من الفقراء ليست بالقليلةوأن كان المبلغ المربوط له لا يتناسب وأعباء المعيشة إلا أن الدولة المصرية تتميز به عن غيرها من الدول المشابهة للحالة المصرية،إلا أنه يحتاج إلي مزيد من التدقيق في التعرف على كبار السن المحتاجين لهذا النوع من الدعم المباشر الذى تقدمه الحكومة،حتي لا يحرم منه من يستحقة أو يصل الي من لا يستحق(×)

- معاشات الضمان الاجتماعي: وهي عبارة عن مدفوعات حكومية نقدية للارامل والأيتام والفقراء، على أن يتقدمو بطلب هذا الضمان،وبعد فحص المستندات المقدمة منهم،ويصرف راتباً شهرياً للأسرة المستفيدة ويصل الي ٧٠ جنيهاً شهرياً ووعدت الحكومة مؤخراً بزيادته إلي ١٠٠ جنيهاً شهرياً والمتابع للفئات التي تقوم بصرف معاشات الضمان الاجتماعي، والمعاشات الاستثنائية الاخرى يجد أن هذه الفئات هي:

- الارامل والمطلقات وغير المتزوجة وكبار السن (غير المستفيدين من معاش السادات) وأسر المجندين واليتامي (الأطفال) وأسر المفقودين،وكلها من الفقراء.

- ويصرف لكل طالب في المدرسة ٢٠ جنيهاً من أبناء هذه الأسر طوال فترة الدراسة، ووعدت الحكومة بزيادته إلي ٤٠ جنيهاً لكل طالب.

- ويحدد المعاش لهذه الفئات حسب دخل الأسرة بحيث لا يقل الدخل الكلي عن ٧٠ جنيهاً شهرياً،إي يتم الدخل إلي ٧٠ جنيه وجاري تعديله من قبل الحكومة ليصل الي ١٠٠جنيهاً شهرياً.

- المساعدات الوقتية: وتشتمل علي مبالغ نقدية تقدمها الحكومة إلي حالات الطواري والنكبات والحوادث الجسيمة،حوادث سيارات،هدم منازل،زلازل وبراكين، فيضانات.

- وهي دفعة تعويض واحدة حسب إحصاء الخسائر وفي حالة الوفاه، في الحوادث، السيارات مثلا يصرف لكل متوفي ٥٠٠٠ جنيه، وللمصاب حسب ما يتقرر له من علاج ونوع الإصابة.

**- معاش المرضي والمعاقين:**

- ويصرف لأصحاب الامراض المزمنة بعد عرضهم على اللجان الطبية المتخصصة وهم في الغالب الذين لا يستطيعون بيع عملهم ويصرف شهرياً بنفس المعدلات السابقة ويتوقف في حالة الشفاء من المرض أو الأعاقة ويحدد حسب نسبة الإعاقة أو العجز.

- ويهدف الدعم المباشر (النقدي) إلي مكافحة الفقر وتقليل فجوة الدخل بين الفقراء والأغنياء، وهو وسيلة هامة في أعادة التوزيع في المجتمع ويجب أن تتوسع فيه الدولة حماية للفقراء والمحتاجين، وإيجاد دخل قليل يواجهون به الحياة المعيشية الصعبة في ظل تزايد غلاء الأسعار، وبخاصة مع مزاحمة الأغنياء للفقراء في الدعم العيني (غير المباشر) هذا وتوصي خطة عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ عناية خاصة بالفئات الأجتماعية محدودة الدخل وتستهدف خفض نسبة السكان تحت خط الفقر من ٢٠٪ إلي ١٨٪ تمهيداً للوصل بها إلي نسبة ١٠٪ مع نهاية الخطة الخمسية السادسة في عام ٢٠١١/٢٠١٢ مع توفير أسعار مدعمة للشرائح السكانية ذات الدخل المنخفض من السلع والخدمات الأساسية، والتوسع في شبكة الضمان الاجتماعي لتشملهم بالتغطية التأمينية ضد المرض أو العجز أو البطالة(٥٣) ومضاعفة أعداد الأسر المستفيدة لتصل إلي مليون أسرة مع الأسترشاد بمؤشرات التنمية البشرية في تحديد الفئات المستهدفة وتوزيعها الجغرافي.

- وكذلك توفير إقراض ميسر للأسر الفقيرة محول من بنك الاستثمار القومي وقدرة ١٠٥ مليون جنيه عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧م وتأكيداً لحرص الدولة علي توفير الرعاية الاجتماعية للفقراء تم استحداث وزارة التضامن الاجتماعي وضم إليها التموين.

**برامج الدعم غير المباشر (العيني) (■)**

- تقوم الحكومة بدعم بعض السلع والخدمات الهامة والاجتماعية والضرورية للمجتمع من خلال توفير هذه السلع وتلك الخدمات للمستفيدين بأسعار أقل من أسعار السوق وتقوم بها أما عن طريق القطاع العام الحكومي أو القطاع الخاص وفي حالة الأخير تقوم الدولة بدفع الفرق بين السعر في السوق والسعر المقدمة به السلعة أو الخدمة، وتقصد من وراء ذلك تحسين مستوي المعيشة لأفراد المجتمع وتحقيق الرفاهية، وتوفير السلع والخدمات الضرورية والأساسية للمجتمع وبخاصة الفقراء الذين في الغالب تقوم الدولة بتقديم هذه الخدمات إليهم مجاناً، بعد محاولة التعرف عليهم أولاً ومن أمثلة الدعم العيني: مواصلة الدولة دعم التعليم والصحة والتدريب والصرف والري والطرق والكباري والمياه والكهرباء، والطاقة، وسلع تموينية رئيسية لفقراء الشعب المصري، مثل الدقيق ورغيف العيش والزيت والسكر والشاي والأرز، وأن كانت الدولة تدريجياً تخلت عن دعم السلع التموينية ما عدا رغيف العيش، وأبقت علي الدعم الإضافي الموجه إلي الفقراء علي بعض هذه السلع عن طريق البطاقات التموينية مثل الزيت والشاي والأرز والسكر والعام الماضي كانت تضاف إليهم المكرونة والعدس والمسلي النباتي(٥٤).

**ويمكن عرض بعض مجالات الدعم العيني والتي أهمها:**

- مجال الغذاء، والتعليم،الصحة والتعرف علي مدى فاعلية دور الدولة في دعم الفقراء من خلال هذه البرامج الاجتماعية الهامة.

- الغذاء: استمرت الحكومة منذ الثورة وحتي الأن في نظام دعم الخبز البلدي وزيادته مع تحسين نوعية الخبز وزيادة منافذ البيع وقدرت قيمة دعم الخبز البلدي في خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة ٢٠٠٦/٢٠٠٧ إلي ٧,٨ مليار جنيه(٥٥) من أجمالي الدعم.

- دعم السلع التموينية من خلال الإبقاء على الدعم الحالي، مع تحديث نظام التسجيل بالبطاقات التموينية، وتعميم تطبيق نظام بطاقة الضمان الاجتماعي، وزيادة عدد المتاجر التموينية الحكومية وخاصة في الوجه القبلي، مع وضع نظام مراجعة شاملة للسلع المدرجة بالبطاقات التموينية وفقاً للاحتياجات الفعلية للفئات الفقيرة، إلا أن ما سبق ذكره من تقلص عدد هذه السلع الغذائية الهامة في الدعم يجعل من الصعب حصول جميع الافراد في مصر علي الحد الأدني الضروري من الغذاء وبخاصة الفقراء، بسبب أنخفاض البروتين في الغذاء، مع استبعاد سلع بروتينية ونشوية من الدعم وبخاصة في ظل التفاوت في توزيع الدخل بين مختلف فئات الانفاق وأنخفاض نصيب الفرد في الريف من الغذاء عن نصيبه في الحضر مما أنعكس علي أنتشار سوء التغذية لفئات عريضة من الشعب المصري (فئات محدودة الدخل) في ظل تزايد أسعار المواد الغذائية الضرورية وبالتالي أنتشار أمراض سوء التغذية مثل (الانيميا) بين الفقراء وبخاصة الأطفال في مصر.

- مجال التعليم : أبقت الدولة الدعم الموجه إلي الخدمات التعليمية، وعلي الرغم من أن مصر قطعت خطوات واسعة من أجل توفير التعليم للجميع،حيث بلغ معدل الألتحاق بالمدارس ما يزيد علي ٩٠٪ إلا أن جودة التعليم لا تزال تشكل تحدياً كبيراً، وتهدف في الخطة الحالية إلى أنشاء نحو ٦٠٠ مدرسة لكافة مراحل التعليم وزيادة معدل الالتحاق بالتعليم العالي والجامعي ليصل إلي ٢٧٪ وزيادة أعداد المقيدين إلي ما يقرب من ٢,٢ مليون طالب وطالبة(٥٦) إلا أن الدولة حريصة علي توفير التعليم الأساسي للجميع ولازالت الأمية متفشية بين قطاعات من الشعب المصري وأن عدد المدارس في المراحل التعليمية لا يلبي العدد المطلوب مما أدي إلي ارتفاع الكثافات في الفصول (نظام الفترات).

- كما تسعي الحكومة أيضاً إلي محو أمية ٢ مليون مواطن لخفض نسبة الأمية من ٢٧٪ عام ٢٠٠٥ إلي ١٩,٥٪ عام ٢٠٠٧ علي المستوي القومي بدلاً من ٤٠٪ عام ١٩٩٦.

- وإدراكاً لأهمية التعليم خصصت له الدولة فى خطة ٢٠٠٦/٢٠٠٧ نحو ٤,٧ مليار جنيه بما يقرب من ٢٠٪ من أجمالي الاستثمارات الكلية لانشطة الخدمات والمنافع العامة.

- وأن الأمل يبقي للفقراء في الاستفادة من مجانية التعليم واعفاءهم من المصروفات المدرسية كلياً أو جزئياً،حتي تبقي معدلات إلحاق ابناءهم بالتعليم مرتفعة أسوة بالأغنياء والطبقات الوسطي في المجتمع، وهذا يتوقف علي مدي استمرارية هذا الدعم الاجتماعي الهام من قبل الدولة في مجانية التعليم.

المجال الصحي: تعمل الدولة علي توفير الرعاية الصحية المتكاملة للمواطنين لتهيئ لهم صحة نفسية وجسمية سليمة تعينهم علي العمل والانتاج وتحقيق أهداف التنمية والتمتع بحياة أفضل وقد شهدت السنوات الأخيرة تحسن ملحوظ في خدمات الرعاية الصحية في مصر على الرغم من أنتشار بعض الأمراض المتوطنة والمزمنة، وأهم هذه المؤشرات: أنخفاض عدد الوفيات في الأطفال الرضع والأطفال دون سن الخامسة وزيادة معدلات التطعيم ضد أمراض الشلل والحصبة والتيتانوس، وأنخفاض معدلات وفيات الأمهات، وتزايد الأقبال علي وسائل تنظيم الأسرة وقد أستفادت الطبقات الفقيرة من الرعاية الصحية وبخاصة من التطعيمات المجانية ضد أمراض الأطفال والشلل وتطور الخدمات الصحية من حيث زيادة المستشفيات العامة من ٢٥٣ عام ٢٠٠٢ إلي ٣٨١ عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ وزيادة عدد الأسره من ١٤١ ألف سرير عام ٢٠٠٢ إلي ١٧٠ ألف سرير ٢٠٠٥/٢٠٠٦ وكذلك ارتفاع معدلات العمر المتوقع من ٦٥ عام ٢٠٠٠م إلي ٦٩ عام ٢٠٠٦ للذكور والإناث من ٦٨ إلي ٧٣ لنفس الأعوام وزيادة عدد المنتفعين من التأمين الصحي ليصل إلي ٣٨,٧ عام ٢٠٠٦م،كما يتضمن برنامج الرعاية الاجتماعية للخدمات الصحية وخدمات المستشفيات العامة والمركزية وخدمات الوحدات الصحية المراكز الطبية وتقدر استثماراتها الموجهة لهذين البرنامجين بنحو ٩٩٢ مليون جنيه، بالإضافة إلي ١٣٤ مليون جنيه كخدمات تنظيم الأسرة والصحة الإنجابية ولتأمين الرعاية الطبية العاجلة هذا وتقدر استثمارات القطاع الصحي في خطة التنمية ٢٠٠٦/٢٠٠٧ بنحو ٢,٨ مليار جنيه منها ١,١ مليار استثمارات تقوم بتنفيذها وزارة الصحة وهي ما يعادل ٤٠٪ من جملة الاستثمارات المخصصة لهذا القطاع وتقوم الدولة بتنفيذ برنامج للفئات غير المغطاة بالتأمين الصحي من خلال الجمعيات الأهلية، وإنشاء صندوق خاص بالمراة العاملة التي تدير مشروعات متناهية الصغر أو صغيرة أو متوسطة.

وبالرغم من تميز مصر في مجال الصحة عن غيرها من كثير من البلدان النامية إلا أن ذلك لا يناسب الحالة الصحية للسكان الذين ينحدر أغلبهم من الطبقات الفقيرة والوسطي الذين يعانون من عدم حصولهم على الخدمات الطبية المجانية الكافية وانتشار العديد من الأمراض بسبب ارتفاع تكاليف العلاج والدواء في مصر، وانخفاض مستوي الخدمات الصحية والحكومية، مقارنة بالخدمات الصحية للقطاع الخاص (مدفوعة الأجر)، وفي مجال دعم

الدولة للسلع والخدمات الاجتماعية والبرامج المعدة لذلك يمكن ملاحظة:-

- لم تلتزم الدولة بتغطية الخدمات العلاجية الشاملة للفقراء(٥٩) في حين كانت التغطية العلاجية الشاملة منذ أوئل الستينيات دون مقابل وساعد علي ذلك التوسع في أنشاء المستشفيات ومراكز العلاج الخاص منذ إعلان سياسة الانفتاح وحتى الأن.

- تحول بعض الخدمات التي كانت تؤديها الحكومة إلي القطاع الخاص مثل مشروعات الطرق والاتصالات، وفي مجال السلع الرئيسية مثل الاسمنت وحديد التسليح، والتفكير الأن في مياه الشرب ومن ثم تقلصت مجال الخدمات الحكومية وتحولت إلي الخدمات مقرونة بتحقيق إيرادات مالية أو ربح سواء كانت خدمات مرفقيه كمياه الشرب والصرف الصحي والطرق... الخ أو في التعليم والصحة

- أدى توسع التعليم الخاص وتدني خدمات التعليم العام، مما وضع مجانية التعليم علي المحك وخاصة بالنسبة للطبقات الفقيرة والغير قادرة على التعليم الخاص وبالذات مع تناقص نصيب التعليم من جملة الاستثمارات العامة إلي ٣,٧٪ طبقاً للخطة الخمسية المنتهية في ٢٠٠١/٢٠٠٢ مقارنة بـ٧,٤٪ في الخطة الخمسية الثالثة المنتهية ١٩٩٦/١٩٩٧(٦٠) وأن أغلب المنتسبين للتعليم العالي من الأسر المتوسطة والغنية، وذلك لإنخفاض درجات الطلبة الفقراء، بسب عدم قدرتهم علي دفع مصروفات الدروس الخصوصية الكبيرة، والتي أفسدت مجانية التعليم في مصر، بحيث أصبح ٨٠٪ من الطلبة الفقراء لا يستطيعون الالتحاق بالجامعات، وأصبحت كليات القمة في امكان الطبقة الغنية بسهولة علي حساب الفقراء مما يجعل الدعم الحكومي للتعليم الجامعي يتحرك في صالح الطبقات الغنية والوسطي دون الطبقات الفقيرة في المجتمع(٦١) وبصفة عامة يمكن القول أن الأنفاق الحكومي علي الخدمات الاجتماعية في مجملة ٣٦٪ بعد أقل من المتوسط العام للإنفاق في الدول النامية وأقل بكثير من الأنفاق في الدول المتقدمة(٦٢) حيث وصل في السويد إلي ٦٦,٤٪ والدانمارك ٦١,١٪ وبريطانيا ٤٢,٥٪ من أجمالي الناتج المحلي.

٣- التحديات التي تواجه الدور الاجتماعي

**٥-١- تراجع دور الدولة في الأنفاق العام:**

بدءا من أوئل التسعينات من القرن الماضي، حدثت تطورات عالمية روجت لسيادة النظام الرأسمالي الحر، خاصة بعد انهيار الاتحاد السوفيتي السابق وتحول دول أوربا الشرقية التي تدور في فلكه الي تبنى هذا النظام وتزايد سياسة الخصخصة عالمياً وإنفراد أمريكا بإدارة الاقتصاد العالمي في ظل ما يسمي بالعولمة ( Globalization) واعتبار الرأسمالية نظرية كونية قابلة للتطبيق في كل مكان وأن في النظام الحر خلاص للدول النامية من مشاكل التخلف، والتي حققت نتائج سلبية في أدائها الاقتصادي والاجتماعي تمثل في تدهور معدلات النمو وازدياد عجز الموازنات العامة وارتفاع معدلات البطالة والتضخم (الركود التضخمي) وتناقص الاستثمارات الجديدة نتيجة ازدياد دور الدولة الاقتصادي، مما يتطلب تراجع في دور الدولة وعدم التدخل الحكومي وترك الأمور لقوي السوق وقد أثر هذا التحدي العالمي لتدخل الدولة على الدور الاجتماعي ليس في مصر فقط بل في سائر الدول النامية تقريباً، من حيث تقديم أولويات جديدة لدور الدولة عن أولويات إعادة التوزيع مما أثر على سياسة الأنفاق العام واتجاهاته، وتراجع الاستثمارات العامة مقارنة بالاستثمارات الخاصة مما أدى إلي أعادة النظر في الأنفاق العام والدعم.

**- أثر الأنفاق العام وأهميته علي مستوي معيشة الفقراء :**

- يتوقف حجم الأنفاق العام علي قدرة الدولة في الحصول علي أيرادات عامة تغطي هذا الأنفاق وكذلك علي مستوي النشاط الاقتصادي وكذلك علي قيمة النقود ارتفاعاً وأنخفاضاً، ويري البعض ضرورة الحد من الأنفاق العام ليكون نسبة معينة من الدخل القومي (٢٥٪ أو ٣٠٪) باعتباره أنفاق استهلاكي، ومن باب الحرص علي تشجيع الأدخار وعدم منافسة القطاع الخاص (٦٣) إلا أن هذه النسبة المقترحة تحكمية ولا تقوم على أساس علمي سليم، وان النفقات العامة جزء كبير منها يذهب إلي الاستثمارات العامة لبناء مدارس ومستشفيات وإنشاء طرق وحفر ترع للري والتوسع في إنشاء محطات لمياه الشرب والكهرباء والطاقة ... الخ

- وكل المشاريع التي يحجم عنها القطاع الخاص بسبب ضخامة رأس المال أو قلة العائد على الاستثمار خاصة في البلاد الاشتراكية والنامية، فضلاً عن أن النفقات العامة الاستهلاكية تحدث آثاراً إيجابية على كل من الدخل الفردي والإنتاج مما يساهم بصفة عامة في التنمية كما سبق توضيحه.

**٥-٢- تحديد الفئات الأولي بالرعاية (الفقراء) وترشيد الدعم:-**

وذلك لترشيد الدعم والتعرف علي مستحقيه (المستهدفون) الفقراء حتى يصل الدعم إلي من يستحقوه بالفعل ويحقق الهدف من السياسة الاجتماعية للدولة في دعم الفقراء.

وقد ثار الجدل في الآونة الأخيرة حول الدعم والمستفيدين منه- باعتباره أنفاقاً حكومياً يمثل نسبة كبيرة، آخذت في التزايد من الأنفاق العام الإجمالي في مصر - وإمكانية تحفيضه أو إلغاءه أو ترشيده ونري أن من الضروري الابقاء على الدعم ومحاولة ترشيده حماية للفقراء ودعمهم في المجتمع في ظل تدني الدخل لغالبية الشعب المصري، وأن أنسب الطرق للوصول إلي ترشيد الدعم هي :

**١- تحديد الفئات الفقيرة المطلوب دعمها والطريقة الأفضل لدعمها:-**

واستناداً إلي خط الفقر- دولار واحد في اليوم- فإن كل فرد يكون دخله أقل من دولار في اليوم يدخل ضمن أعداد المستهدفين بالدعم الحكومي الاجتماعي، والمتأمل لواقع الفقراء في مصر يجدهم لا يشكلون فئة واحدة متجانسة وأنهم لا يوجدون في مكان واحد (جغرافياً) وإنما ينقسمون إلي عدة فئات تتميز كل فئة بخصائص معينة ويرجع فقرها إلي سبب معين، وكلما تم التعرف على هذه الخصائص وتلك الأسباب، كلما أمكن وضع سياسات اجتماعية كفيلة بالتصدي لمشكلة الفقر في مصر ورفع مستوي معيشة الفقراء إلي المستوي الذى يمكنهم من إشباع حاجاتهم الأساسية ويضمن لهم مستوي معيشياً كريماً.

٥-٢-١ الفلاحون المعدومون: وهما أكثر أفراد المجتمع الريفي بؤساً ولا يستطيعون استئجار الأرض ولا يملكون سوي بيع قوة عملهم كعمال زراعيين أو عمال تراحيل وتصل نسبة الأسر المعدومة في الريف من إجمالي عدد الأسر في الريف المصري إلي حوالي ٤٥٪ مع بداية ثورة ١٩٥٢(٦٤) وانخفضت إلي ٣٠٪ ثم أخذت في الإرتفاع بعد السبعينيات ثم ازدادت ارتفاع لتعود أعلى أكثر من النسبة السابقة بعد عام ٢٠٠٠ ودخل هذه الفئة أقل من خط الفقر ثلاث مرات، وهي تعمل بطريقة موسمية في أيام جني المحاصيل الزراعية وتظل في بطالة سافرة باقي السنة والطريقة الأمثل لتفعيل دعم هذه الفئة هي.

- الدعم المباشر، ويكون عن طريق ضمهم الي فئات الضمان الاجتماعي ذات العائد الشهري وذلك لكل أسرة تمتلك أقل من ستة قراريط أرض زراعية.

- الدعم غير المباشر، ويكون بإعطاء كل أسرة بطاقة ضمان اجتماعي (أ) بصرف السلع والحصول علي الخدمات الاجتماعية مجاناً مثل السلع الغذائية وخدمات التعليم والصحة وبعض الخدمات الترفيهية القليلة (الكمليات) وتوزيع جزء من الأراضي المستصلحة عليهم مجاناً (سياسة أعادة التوزيع).

**٥-٢-٢- الفلاحون محدودي الدخل :-**

وهذه الفئة تمثل السواد الأعظم من الأسر الموجودة في الريف المصري، ويتراوح دخلها الشهري خط الفقر أو اعلي بقليل، أو أقل بقليل، وهذه الفئة تمتلك من نصف فدان أرض إلي ثلاث أفدنة وهم غالباً لا يستخدمون أخرين في العمل - الفئة الأكبر لا تستخدم أخرين- والطريقة الافضل لدعم هذه الفئة هي الدعم غير المباشر : عن طريق تخفيض أسعار الخدمات والسلع الأساسية عن طريق بطاقة ضمان اجتماعي (ب).

وكذلك مواصلة دعم المخصبات والأسمدة والمبيدات والبذور المستخدمة في الزراعة لتستفيد منها هذه الفئة من محدودي الدخل في الريف.

٥-٢-٣- العمال والعاملون في القطاع الغير رسمي: وتتميز هذه الفئات بعدم ثبات الدخل ويصعب التعرف على متوسط دخل هؤلاء إلا أنه ضئيل ويصل أقل من خط الفقر وأن القطاع غير الرسمي تمثله مجموعة كبيرة ومتنوعة من شرائح المجتمع، والتي لا تجد العمل الرسمي أو لا تقدر عليه لظروف خاصة، مالية أو صحية، وقد وصل عدد المشتغلين فيه حوالي ٥ مليون وهم يمثلون ٨٦٪ من جملة المشتغلين في القطاع الخاص المصري(٦٥) والطريقة الأمثل لتفعيل وترشيد دعم هذه الفئات هي:

١- الدعم المباشر: عن طريق أعطاء هذه الفئات قروض صغيرة ميسرة الدفع مع تسهيل الضمانات اللازمة للحصول على القرض.

عمل إحصاء بهذه الفئات وتصنيفها للتعرّف على المعدومين منهم وإعطائهم بطاقة للضمان (أ) أو محدودى الدخل منهم وإعطائه بطاقة ضمان (ب).

٥-٢-٤- عمال وموظفي الحكومة وهم في الغالب يمثلون أكثر من شريحة ونحن هنا نقصد بالشريحة الدنيا والوسطي في الطبقة العاملة في الدولة وأن الشريحة الدنيا من العمال في الغالب لا يصل راتبهم (دخلهم) الشهري خط الفقر وهم في حاجة إلي بطاقة الضمان(أ) والشريحة الوسطي هم في حاجة إلي بطاقة الضمان(ب) حيث يتعدى دخلهم خط الفقر بقليل حتى لا يلجئون إلي الانحراف والفساد الإداري الذي تفشي في الجهاز الإداري الحكومي بسبب محدودية الدخل وزيادة نفقات المعيشة وأن من أفضل أساليب دعم هؤلاء هو العمل على تحسين الرواتب والأجور في الحكومة حتى يمكن رفع مستوي أداء الخدمات الحكومية.

٥-٢-٥- خريجي النظام التعليمي: تزايد أعداد الخريجين حتى وصل مع بداية ٢٠٠٠م إلي ٣,٥ مليون خريج(٦٦) وتزايد البطالة بين الخريجين بسبب توقف الدولة والقطاع العام عن الاستمرار في الالتزام بتعيينهم ولذلك ارتفعت البطالة من ٦,١٠٪ إلي ١١,٢٪ في الثمانينيات والتسعينيات وكذلك في المؤهلات المتوسطة والتي كانت مصدر عملها هو القطاع العام وازدادت أكثر في الإناث حيث انخفضت نسبة العاملات الإناث من جملة الإناث في المجتمع من ١٩٪ مع بداية التسعينيات إلي ١١٪ مع نهايتها(٦٧) والطريقة الأفضل لتفعيل دعم هؤلاء.

الدعم المباشر: وذلك بصرف معاش بطالة مؤقت لكل خريجويقترح الباحث أن توفر الموارد المالية له من خلال المصروفات الدراسية (سنوات التعليم) وتوضع في حساب صندوق خاص بذلك يتقدم بالصرف ومعه ما يثبت أنه بحث عن العمل ولم يجده وأن يكون هذا المعاش مربوط بخط الفقر (دولار عن اليوم الواحد) ومؤقت لحين الحصول علي العمل، وكذلك محاولة الزج بهم في الأعمال والتجارة عن طريق القروض الميسرة للمشاريع الأنتاجية أو التجارية الصغيرة والتي تتناسب مع نوعية الخريج وكفاءته، وعمل دورات تدريبية تحويلية حسب أحتياج سوق العمل أيضاً على أن تكون مجانية تتحملها الحكومة، ويلاحظ هنا أن هذه الفئة سبب أنضمامها إلي الفقراء من وجهة نظر الباحث هو عدم حصولها على عمل يتولد منه الدخل وفي حالة توفير فرص العمل فإن هذه الفئة يتم رفعها من الفئات الفقيرة المحتاجة إلي دعم الدولة الاجتماعي.

**٥-٢-٦- فاقدي العمل بسبب الخصخصة :**

في القطاع العام وقطاع الأعمال العام في مصر، حيث نلاحظ أن هذه الفئة جاءت بسبب سياسات التحول الاقتصادي حيث قلة عدد الشركات العامة وبالتالي عدد العاملين فيها والذي تناقص بما يعادل ٨٪(٦٨) وافضل طريقة لدعم هؤلاء هي تصنيفهم الي فئات للتعرف على من يستحق الدعم الاجتماعي منهم مثل:-

مجموعة حصلت علي تعويض ترك العمل وعلى معاش التأمينات الاجتماعية (مجموعة ١).

مجموعة أجبرت مبكراً على ترك العمل دون الحصول على تعويض أو معاش لقلة سنوات العمل (مجموعة ٢).

مجموعة تركت العمل وحصلت على تعويض مناسب دون صرف معاش التأمينات الاجتماعية لعدم استيفاء سنوات الصرف (مجموعة ٣)

وتكون الطريقة هي أن (المجموعة ٢ ) هي الأولي بالرعاية والدعم الاجتماعي أو أعادة تأهيلها للعمل مرة أخرى بمساعدة الحكومة مع الأستمرار في صرف معاش البطالة حتى الالتحاق بالعمل مع الاحتفاظ ببطاقة الضمان (٢)

- الفئات السابق حصرها في برنامج الضمان الاجتماعي الحكومي من الأرامل والأيتام ... الخ.

يتضح مما سبق أن الفقراء في مصر كثيرون وينحدرون من أكثر من طبقةويشكلون أكثر من فئة ولا يوجدون في مكان واحد فهم في الريف والحضر والصعيد والوجه البحري والدلتا وكل ربوع الدولة، طالما قدر ذلك بالدخل وخط الفقر الوارد في الدراسة وأن نسبة ٤٠٪ التي ذكرها تقرير البنك الدولي عن الفقرقد تكون أقل من الواقع المصري.

٥-٢-٧- ظاهرة شحاتين الشوارع: وهم فئة يصعب الحكم عليها بأنهم يمثلون طبقة من الفقراء في مصر،لكون الكثير منهم يجعل من الشحاته مهنة أكثر منها عوز وفقر،وهم في تزايد مستمر في شوارع الدولة شمالاً وجنوباً وشرقاً وغرباً، ويعطون صورة غير واقعية للمجتمع المصري،وخاصة لمن يأتي زائراً من خارج القطر،وأن البعض يمكن أن يضع الدولة المصرية في تصنيف الدول التي يوجد بها ظاهرة الجوع،ولكن هذا مناف للواقع فإن ولله الحمد لم تحدث في الدولة إي ظاهرة جوع وفقر متقع، بسبب جهود الدولة من ناحية وجهود المجتمع من ناحية أخري في مكافحة هذا النوع من الفقر،في دولة غالبية شعبها مسلم ويعلم أن للمحتاجين والفقراء حق في أموالهم قبل حقوقهم على الدولة،إلا أن على الدولة توسيع نطاق الاستهداف في البرامج الاجتماعية لدعم الفقراء كما سبق ذكره،مما يكفل اختفاء هذه الظاهرة من شوارع الدولة.

**الخاتمــة: وفي ختام البحث سنعرض لأهم النتائج والتوصيات على النحو التالي:-**

**النتائــج: توصل البحث إلي :-**

- أن دور الدولة الاجتماعي قوي ومتواصل رغم كل التحديات التي تواجهه في الواقع المصري،وأن التراجع في المستوي والحجم الذي كان عليه في الستينيات يرجع إلي سياسات وضغوط عالمية أدت إلي تبني التحول الاقتصادي على مستوي معظم دول العالم(٦٩) تقريباً وليست بسبب قناعات النخبة الحاكمة بالتراجع عن التوسع في الدور الاجتماعي للدولة،وأن هذا الدور بالرغم من ذلك أدي إلي مكافحة الفقر المتقع (ظاهرة الجوع) ويكفي أنه لم تتحدث إي تقارير عالمية أو محلية عن الجوع في مصر،أما ظاهرة شحاتين الشوارع، فهي ظاهرة مرضية أكثر منها اجتماعية تتصل بالجوع،وهي ليست دليل على وجود الجوع في مصر،وأن هناك حراك اجتماعي تجاه تزايد الفقراء بعد الثورة في مصر.

- أما الفقر المتوسط،وهي ظاهرة نتعت بها كل دول العالم الثالث في بعض أدبيات التعريف بها (دول العالم الثالث الفقيرة)،فإن الدولة المصرية قطعت شوطاً في التخفيف من حدة هذا النوع من الفقر ليصل إلي ١٨٪ في ٢٠٠٦/٢٠٠٧م(٧٠).

- أما في مجال التشغيل والتوظيف،فلم تستطع الدولة حتى الآن أن تضع برنامجاً واضحاً ومحدد للتشغيل بديلاً عن الالتزام السابق من قبل القوي العاملة،وصاحب ذلك تزايد أعداد العاطلين بسبب زيادة أعداد الخريجين الذين يصل عددهم إلي ما يقرب من ٥٠٠ ألف خريج بالإضافة إلي الأعداد المتراكمة من السنوات السابقة ومن فقدوا وظائفهم بسبب السياسات الجديدة، كما توصل البحث إلى:-

- أهمية مواصلة الدعم المباشر من أجل رفع مستوي معيشة الفقراء وأن دعم السلع العامة أيضاً وسيلة لتحقيق العدالة الاجتماعية وتوفير الرفاهية للمواطنين وأن كان الأغنياء يستفيدون منه.

- وثبتت صحة الفرض القائل بأن الأغنياء يشاركون الفقراء في الدعم، بل يكونوا أكثر استفادة منه كما هو الحال في التعليم ورغيف الخبز والسلع الغذائية، والمواد البترولية وكلها في الدعم الغير مباشر.

- أما الدعم المباشر فهو يذهب إلي الفقراء،ولكن ينقصه زيادة نطاق الاستهداف كما سبق بيانه في البحث.

- وعن فرضية تأثير السياسات الليبرالية (الخارجية) على دور الدولة الاجتماعي فقد ثبت صحة هذا الفرض الهام أيضاً،وتأثيرها على حجم الدور والبرامج المعدة له (بالسلب).

**التوصيات: يوصي الباحث :-**

- بأهمية زيادة نطاق الاستهداف للفئات الفقيرة في مصر،وذلك من خلال وضع برنامج اجتماعي مناصر للفقراء ويتبني ما تم تقديمه من اقتراحات في ترشيد وتفعيل الدعم لهذه الفئات،من أجل الأرتقاء بنوعية الخدمات والسلع العامة ويساعد على إعادة التوزيع العادل والمكاسب العامة على كافة فئات الشعب المصري،وذلك في حدود القدرة المالية للدولة ويكون على أولويات هذا البرنامج دعم الغذاء والتعليم والصحة ومياه الشرب، وأن تلتزم الدولة بتغطية هذه الخدمات مجاناً للفقراء.

- إذا كان من غير الواقعي أن يلزم الدستور الدولة بتوفير العمل

للجميع،فإن المفضل التزام الدولة بصرف معاش بطالة من خلال وضع نظام للتأمين ضد البطالة على أن تخصم موارده المالية من خلال المصروفات الدراسية أثناء التعليم لحساب صندوق خاص لإعانة البطالة، وخاصة مع إلغاء إلزام الدولة بتعيين الخريجين.

- أن تتبني الدولة العملية الإنتاجية في مجالات محدودة،تحقق إيرادات دون أن تحملها أعباء،وتساعد في إيجاد موارد مالية تؤول إلي الموازنة العامة بجانب الإيرادات العامة الأخري.

- أن تشجع الدولة القطاع الخاص والمجتمع المدني في مشاركتها في وضع وتمويل البرامج الإجتماعية لدعم الفقراء في المجتمع،وألا تفكر الدولة في خصخصة مياه الشرب أو المواصلات العامة كالسكة الحديد من أجل الفقراء في المجتمع وحتى لا تضيف أعباء جديدة عليهم.

## المراجــــع:

### ١- العربية:


١) د.إبراهيم العيسوي، تطوير توزيع الدخل وأحوال الفقراء في مصر، مصر المعاصرة العدد ٣٨٠،القاهرة،١٩٨٠م.

٢) أحمد حمدالله السمان،توزيع الدخل القومي في مصر ١٩٥٢-١٩٨٥، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،جامعة القاهرة، ١٩٨٥

٣) د.أسامه الغزالي حرب،ثورة يوليو وإعادة تشكيل النخبة السياسية في مصر د.إبراهيم صقر وآخرون،ثورة يوليو قضايا الحاضر وتحديات المستقبل،دار المستقبل العربي،ط١،القاهرة،١٩٧٢م.

٤) د.السيد عبد المولي،المالية العامة،دار الفكر العربي،القاهرة،د.ت.

٥) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، نشرة خريجي الجامعات والمعاهد العالية حتى نهاية ١٩٩٩،أغسطس ٢٠٠٠م.

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، التعداد الاقتصادي لجمهورية مصر العربية،٩٦/١٩٩٧،ديسمبر ١٩٩٨م.

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء،الكتاب الإحصائي السنوي أعوام ١٩٦٠، ١٩٧٦، ١٩٨٦،١٩٩٦م.

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء،النشرة السنوية لبحث العمالة بالعينة،١٩٩٧م.

٦) البنك الدولي،تقرير عن الفقر في العالم،٢٠٠٦م.

٧) البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية،المجلد التاسع والأربعون،العدد السادس،١٩٩٦م.

٨) الأمم المتحدة،البرنامج الإنمائي،تقرير التنمية البشرية،١٩٩٧م.

الأمم المتحد،البرنامج الإنمائي،تقرير التنمية البشرية ٢٠٠٥م.

٩) السيد يسين (إشراف)، الثورة والتغير الاجتماعي،مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام،القاهرة، ١٩٧٧

١٠) الأمام محمد عبده، الأعمال الكاملة،دراسة وتحقيق د.محمد عمارة،ج٥،طبعة القاهرة، ١٩٩٣

١١) الأهرام الاقتصادي، العدد ٢٠٢٨، ١٩/١١/٢٠٠٧م.

١٢) جورج هـ.سباين،تطور الفكر السياسي، الكتاب الخامس،ترجمة د.راشد البراوى،دار المعارف،القاهرة، ١٩٧١

١٣) جون ستيورت ميل، الحرية، ترجمة د.عبد الكريم أحمد، مؤسسة سجل العرب، ١٩٦٦م.

١٤) د.حازم الببلاوي، محنة الاقتصاد والاقتصاديين، الهيئة المصرية العامة للكتاب،القاهرة،١٩٩٨م.

د.حازم الببلاوي، دور الدولة في الاقتصاد،الهيئة المصرية العامة للكتاب،القاهرة، ١٩٩٩

١٥) جمهورية مصر العربية،مجمع اللغة العربية،طبعة وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٧هـ/ ٢٠٠٦م.

١٦) د.رمزي ذكي،في وداع القرن العشرين،دار المستقبل العربي،القاهرة، ١٩٩٩

١٧) د.سعد الدين إبراهيم،المشروع الاجتماعي لثورة يوليو في :د.إبراهيم صقر وآخرون،ثورة يوليو قضايا الحاضر وتحديات المستقبل،دار المستقبل العربي،ط١،القاهرة،١٩٧٢م.

١٨) سمير أمين وفراسوأوتار، مناهضة العولمة،ترجمة سعيد الطويل،مكتبة مدبولي،القاهرة،٢٠٠٤م. -

١٩) شريف دولار، الدولة والسوق: دروس في التسعينيات،الأهرام، ٢٣/٨/٢٠٠٧م.

د.محمد عمارة،قاموس المصطلحات الاقتصادية في الحضارة الإسلامية،طبعة القاهرة، ١٩٩٣

والتعليم،١٤٢٧هـ،٢٠٠٦م.

٢٠) د.عادل غنيم،النموذج الرسمي لرأسمالية الدولة التابعة، دار المستقبل العربي،القاهرة،١٩٨٦م.

٢١) د.فؤاد عبد المنعم أحمد،مبادئ الإدارة العامة،النظام الإداري في الإسلام،مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية،١٤١١هـ, ١٩٩١

٢٢) محبوب الحق، ستار الفقر،خيارات أمام العالم الثالث،ترجمة أحمد فؤاد بلبع،الهيئة المصرية للكتاب،ط٢،القاهرة،١٩٩٧م.

٢٣) محمود عبد الفضيل،التحولات الاقتصادية والاجتماعية في الريف المصري ١٩٥٢-١٩٧٠،الهيئة المصرية للكتاب،القاهرة،١٩٧٨م.

٢٤) محمد حسنين هيكل،خريف الغضب،شركة المطبوعات للتوزيع والنشر،ط٤،بيروت،١٤٠٣هـ،١٩٨٣م.

٢٥) د.محمد عمارة،الإسلام والأمن الاجتماعي،دار الشروق،القاهرة،١٤١٨هـ،١٩٩٨م.

٢٦) د.ميرفت بدوي،دور الدولة في قطاع السلع العامة والخدمات الاجتماعية،في دور الدولة في البيئة الاقتصادية العربية الجديدة،الكويت،٤-٥ أزار (مارس) ١٩٩٧م.

٢٧) معهد التخطيط القومي،تقرير التنمية البشرية ٢٠٠٥م،أختيار مستقبلنا،نحو عقد اجتماعي جديد،القاهرة،٢٠٠٦م.

معهد التخطيط القومي،خط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ٢٠٠٦/٢٠٠٧م.

معهد التخطيط القومي،سلسلة قضايا التخطيط رقم (٩٦)،الموازنة في ضوء سياسة الإصلاح الاقتصادي،يونيو ١٩٩٥م.

٢٨) نورينا هيرتس،السيطرة الصامتة،الرأسمالية العالمية دمرت الديمقراطية،ترجمة صدقي حطاب،سلسلة عالم المعرفة،الكويت،يناير ٢٠٠٧م.

٢٩) هانس بيتر مارتن وهارولد شومان،فخ العولمة،ترجمة د.عدنان عباس على،سلسلة عالم المعرفة،الكويت، ١٩٩٨

٣٠) وفيق أشرف حسونة،السياسات الصحية ومستقبل العلاج للشرائح الاجتماعية المختلفة،ندوة الأبعاد الاجتماعية لسياسات الإصلاح الاقتصادي،القاهرة، ١٩٩٤

٣١) د.يوسف القرضاوي،مشكلة الفقر وكيف عالجها الإسلام،دار المعارف،بيروت،١٩٧٦م.

٣٢) د.يونس البطريق و د.عبد العزيز السوداني،إقتصاديات النشاط الحكومي وتحليل قرارات الأنفاق العام،الدار الجامعية للطباعة والنشر،الاسكندرية،١٩٩٦م.


### الأجنبية:


1) A.M.Tilmuss, Essayson The walfar state,London,1963.

2)Amrmohie-Eldenet al,multisec otoral Geneval Equilibrium policy Model for Egypt, cairo,1978.

3) African development report, oxford univir-press,1998.

4) M.L.lofchie(ed), the state nations:constrains on Development in independent Africa ,Barkeley univ- of California press,1997.

5) Marie Christain Aulas, state and ideology in republication Egypt:1952-1982,in:fred Holldy and hammaz alvi,(eds), state and ideology in the middle east and pakiston,Macmillan,ltd,1988.

6) OECD in figures 1997 national accounts, OECD in: David N.Hymman,1999.

7) Samir Radwan, agrariam reform and rural poverty,Egypt,1952-1975, Geneva:ilo,1977.

8) UN. ESCEWA, structured Adjustmint and reform policies in Egypt: Economic and social implication, oct,1996.

9) UN. The development human report, NewYourk, 2000.

## الهوامـــش :

(١) د. حـازم الببـلاوي دور الدولة فى الاقـتـصـاد، والهـيـئـة المصرية العـامـة للكتاب، القاهرة،١٩٩٩،ص،٢٢-, ٣٠

(٢) OECD in figures 1997 National Accounts, OECD in: David N. Hyman, 1999, P.13.

٣ ) شريف دولار . الدولة السوق. دروس التسعينات. الأهرام٢٣, /٨/٢٠٠٧م.

٤ ) المعاش والمعيشة: ما به قـوام حـيـاة الانسان أنظر :د. مـحـمـد عـمـارة، قاموس المصطلحات الاقتصادية الاسلامية، مطبعة القاهرة، ١٩٩٣م.

(٥ ) الإمام محمد عبده. الاعمال الكاملة، دراسة وتحقيق د. محمد عمارة، ج,٥طبعة القاهرة، ١٩٩٣ص, ١٩٤

٦ ) توورينا هيـرتس، السـيطرة الصـامـتـة، الرأسـمـالـيـة العـالمـيـة دمـرت الديمقراطية، ترجمة صدقى حطاب، الكويت، سلسلة عالم المعرفة، فبراير ٢٠٠٧م. ص, ٢٤٤

(٧ ) د. مـحـمـد عـمـارة، الإسلام والأمن الاجـتـمـاعى، دار الشـروق، القـاهـرة، ١٤١٨هـ/١٩٩٨,م، ص ص ٢٦-, ٢٧

(٨) للمـزيد أنظر : د. فـؤاد عـبد المنعم احـمـد، مـبـادئ الإدارة العـامـة: النظام الإدارى فى الأسلام. مؤسسة شباب الجامعة للطابعة، الإسكندرية،١٤١١هـ-١٩٩١م، ص ص ٢٧-, ٢٨

د. محمد عمارة، الإسلام والأمن الاجتماعى، مرجع سابق، ص ص ٥٣-, ٥٥

(٩) د. محمد عمارة المرجع السابق.

(١٠) الامام محمد عبده، الأعمال الكاملة، دراسة وتحقيق د/ محمد عمارة، ج٥، طبعة القاهرة، ١٩٩٣، ص, ١٩٤

(١١) جـون سـتيوارت مـيل، الحـرية، ترجـمـة د/عـبد الكريم احـمـد، مـؤسـسـة سجل العرب ,١٩٦٦ص,٤٧

(١٢) A.M.Ti lmuss, Essayson the walfarstate, London,1963,p.p35-38.

(13) لعـبـة أفكار مـيلـتـون وفـريد مـان وفـوكـايامـا وهنتجنتون وتومـاس ل فـريد مـان وأخـرون فى بلورة أفكار العولمة والسـيـاسـات الليبرالية الجديدة حول العالم.

(١٤) هانس بيتر مارتن وهارلود شومان، فخ العولمة، ترجمة د/عدنان عباس على، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، ١٩٩٨، ص, ١٠

(١٥) أنظر ج.سباين، تطور الفكر السياسى، الكتاب الخامس، ترجمة د.راشد البراوي، دار المعارف، القاهرة١٩٧١ ص ,١١٢

(× )وكـمـا تفكك وسقط الاتحـاد السوفـيـتى (سابقاً) يتنبأ البـعض بقـرب سقوط وتفكك الرأسمالية المتوحشة فى أمريكا والغرب.

(١٦) تنبه عن صدور مـجـمـوعـة من الكتـابات الهـامـة التي تطرح تصـوراً مختلفاً في أعقاب أنتهاء الحرب الباردة بسقوط سور برلين وتفكك الإتحاد السوفيتي وانفراد أمريكا بقيادة العالم وأهمها: كابلان وهنتجنتون عن تصادم الحضارات وإعادة تشكيل النظام العالمي وكـتـاب فـوكـويامـا: نهـاية التـاريخ والإنسان الآخير وهي بمثابة تبشير بانتصار الليبرالية والسوق الحرة "The End of History and The last man".

(17) معـهـد التـخطيط القـومي، تقـرير التنمـيـة البـشرية ٢٠٠٥، أخـتـيـار مستقبلنا : نحو عقد أجتماعى جديد ص,٤٢

(١٨) البنك الدولي تقرير البنك عن الفقر فى العالم ٢٠٠٦م.

(١٩) مصر، تقرير التنمية البشرية. القاهرة. ٢٠٠٥م. ص, ٤٥

(٢٠) جـمـهـورية مـصـر العـربيـة، مجـمـع اللغـة العـربيـة، طبـعـة وزارة التـربيـة لتعليم، ١٤٢٧هـ-٢٠٠٦م. ص٤٧٧-, ٤٨٨

(٢١) د.يوسف القرضاوى، مشكلة الفقر وكيف عالجها الإسلام، دار العروبة طباعة والنشر، بيروت، ١٩٧٦ص ٦-, ١٣

(٢٢) من اسباب الفقر الذاتى (الشخصى ) فقر الميلاد بان يولد الشخص فقـيـر لا يملك شي بالارث أو يولد ناقص فى القـدرات بجانب الفـقـر المادى أو يفقد من يعوله وهو صغير (يصير يتيماً) بجانب ما سبق او يتعرض لكارثة طبـيـعـيـة او حـروب تفقـده كل مـا يملك (أفلاس) وهو فى أمس الحـاجـة إلي الرعاية الاجتماعية لكى يستطيع مواصلة العيش والحياة.

(٢٣) محبوب الحق، ستار الفقر: خيارات امام العالم الثالث، ترجمة أحمد فؤاد بلبع، الهيئة المصرية للكتاب .ط٢، القاهرة،١٩٩٧، ص , ١٣١

(٢٤) بالنظر الى توزيع الدخل فى مصر نجد أن أغنى ١٠٪ يملكون ٥٠٪ من أجـمـالي الدخل وافـقـر ٦٠٪ يملكون ٣٢٪ من أجـمـالي الدخل و٣٠٪الطبـقـة الوسطى لا يملكون سـوى ١٨٪ من الدخل مما يعنى وجـود فـجـوة كـبـيـرة بن الأغنياء والفقراء فى مصر.

(٢٥) البـرنامج الإنمائي للأمم المتـحـدة، تقـرير التنمـيـة البـشـرية ١٩٩٧، الطبعة العربية، ص١٩٦ حيث قدر خط الفقر فى امريكا بما يعادل إنفاق ٢٠ دولار فى اليـوم الواحد بأسـعـار (١٩٨٩) مقـارنة بدولار واحد لخط الفـقـر فى الدول النامية بما يعادل (٢٠) ضعف فجوه بين فقراء العالم.

(٢٦) سمير أمين فرانسوا أوتار مناهضة العولمة، ترجمة سعد الطويل، مكتبة مدبولى، القاهرة ٢٠٠٤م . ص,٢٢٧

(٢٧) Development Human Report, NewYork,2000,p.8-42.

(28) البـرنامج الانمائى للأمم المتحدة، تقرير التنمية البشرية، ٢٠٠٥.م ص , ٤٥

(٢٩) د.ابراهيم العـيسوى، تطوير توزيع الدخل وأحوال الفـقراء فى مصـر، مجلة مصر المعاصرة، العدد ٣٨٠، القاهرة ١٩٨٠، ص, ٣٣٤

(٣٠) M.L.I ofchie(ed.), the state nations: constrains on development in independent Africa, Berkely univ- of diforni a press, 1971,pp. 9-181.

(31) د/ أسامة الغزالي حرب، ثورة يوليو واعادة تشكيل النخبة السياسية في مصر.

د/ إبراهيم صقر وآخرون، ثورة ٢٣يوليو قضايا الحاضر وتحديات المستقبل، دار المستقبل العربي، ط١، القاهرة، ١٩٧٢م

(٣٢) د/ سـعـد الدين إبراهيم، المشروع الاجـتـمـاعي لثورة يوليـو، في: د/ إبراهيم صقر وآخرين، المرجع السابق، السيد يسين (إشراف)، الثورة والتغيير الاجتـمـاعي، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، القاهرة، ١٩٧٧م.

(٣٣) قـدرت بعض الدراسـات أن ٤٣٪ من الأسـر الفـقـيـرة يعـمل أربابهـا لحـسـابهم سـواء كـانوا يسـتـخـدمـون أخـرين أم لاوان لنسـبـة الكبـرى ٣٠٪ لا تستخدم أخرين بينما ٧٥٪ البـاقيـة من الأسـر الفقـرة هي أسر يعمل أربابها أجـراء لدى الغـير للمـزيد أنظر: د/ إبراهيـم العيـسـوي، تطوير توزيـع الدخل وأحوال الفقراء في مصر، مرجع سابق، ص , ٣٣٩

(٣٤) Samir Radwan, Agrarain Reform and Rural Poverty, Egypt, 1952-1975, Geneva I LO, 1977, P.23

(35) د/ مـحـمـود عبدالفـضيل، التحولات الاقتصادية والاجـتمـاعيـة في الريف المصري ٥٢-١٩٧٠، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٧٨، ص, ٨٠

(٣٦) د/ حازم الببلاوي، دور الدولة في الاقتصاد، مرجع سابق، ص, ١١

(٣٧) مـحـمـد حـسنين هيكل، خريف الغضب، شركـة المطبـوعـات للتـوزيع والنشر، ط٤، بيروت، ١٤٠٣هـ، ١٩٨٣م، ص, ١٥٥

(٣٨) د/ حـازم الببـلاوي، محنة الاقـتصـاد والاقـتـصـاديين، الهيـئـة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٩٨، ص , ٢٤

(٣٩) د. عادل غنيم، النموذج الرسمي لرأسمالية الدولة التابعة دار المستقبل العربي، القاهرة، ١٩٨٦

(٤٠) Marie christain aulas, stste and ldeology in republication Egypt:1952-1982, in:fred halldly and hammaz alvi, (eds), state and ldeolog in the middle east and pakistan, macmillan ltd,1988, p p. 133-166.

(41)البيانات السابقة مأخوذة عن :
تقديرات أعدتها بعثة بريطانية في أوائل الخمسينيات.
تقديرات أعدها جهاز التخطيط للأسعار، يناير ١٩٧٥
تقديرات أعدتها بعثة البنك الدولي ١٩٧٩ لوزارة التخطيط
تقديرات محسوبة عن: Amr mohie- elden et al, mltisecotoral general equiliprium policy model for Egypt, cu/mit technological planning program, cairo,1978.

(42)احمد حمد الله السمان، توزيع الدخل القومي في مصر ١٩٥٢-١٩٨٠، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ١٩٨٥

(٤٣) د. حازم الببلاوي، دور الدولة في الاقتصاد، مرجع سابق.

(٤٤) المعهد القومي للتخطيط، مركز التوثيق والنشر، خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لعام ٢٠٠٦/٢٠٠٧،العام الخامس الخطة الخمسية (٢٠٠٢/٢٠٠٣-٢٠٠٦/٢٠٠٧)،ص ٢٥

(■) برنامج التشغيل والذي يهدف الي توليد الدخل الذي هو اساس قياس خط الفقر

وبرنامج الضمان الاجتماعي لمحدودي الدخل- برنامج تحسين مستوي المعيشة والخدمات وان خلا البرنامج من النص المباشر على مواصلة الدعم كونه مدرج في أطار الخطة الخمسية للتنمية في بند تمويل نشاطات اجتماعية لغرض تجميد البرنامج على ما هو موجود من خلال ما يعرف بترشيد الدعم.

(■) استجابة لدوعى ومطالب العولمة الاقتصادية واستخدام سياسات مالية فنيه فقط لعلاج العجز في الموازنة وتراجع دور الدولة فى الاقتصاد والملكية وتحويل الملكية الي القطاع الخاص من خلال بيع الوحدات الانتاجية للدولة (القطاع العام).

(٤٥) البنك المركزى المصرى،التقرير السنوي ١٩٩١/١٩٩٢،جدول ١/١٠

(٤٦) جمهورية مصر العربية ،معهد التخطيط القومي،سلسلة قضايا التخطيط رقم(٩٦)، الموازنة العامة للدولة في ضوء سياسة الاصلاح الاقتصادى ،يونيو ١٩٩٥،ص ص ٦٤-,٦٥

(■) مما اضاف باحثين جدد عن العمل وزيادة الفقر في الريف بعد ان تحول الفلاحين من أصحاب أملاك الي إجراء بعد انهاء العلاقة الايجارية بين المالك والمستاجر التى كانت سائدة منذ اوائل الستينات.

(٤٧) كان القطاع العام يتحمل الاعداد الزائدة للخريجين بعد القوي العاملة أنظر: د.رمزى زكي، فى وداع القرن العشرين،دار المستقبل العربى القاهرة،١٩٩٩،ص ص ,٢١٤

(٤٨) د. سعيد النجار، تجديد النظام الاقتصادى والسياسى في مصر، دار الشروق، ط١،١٤١٧ه - ١٩٩٧م،ص ٤٥

Un.escwa, structural adijustment and reform policies in Egypt: Economic and social implication,oct.1996.

الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء، الكتاب الاحصائي السنوي في أعوام ١٩٦٠، ١٩٧٦، ١٩٨٦، ١٩٩٦

- النشرة السنوية لبحث العمالة بالعينة، ١٩٩٧، ١٩٩٩، ص٢

(٤٩) د.رمزي زكى، في وداع القرن العشرين، مرجع سابق،ص ٢٠٦

(٥٠) معهد التخطيط القومي، الخطة الاقتصادية والاجتماعية للدولة ٢٠٠٦/٢٠٠٧،ص ,٨٧

(٥١) د. يونس البطريق و د.عبد العزيز السوداني، اقتصاديات النشاط الحكومي، تحليل قرارات الانفاق العام،الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،الاسكندرية،١٩٩٦،ص ,٢٠٤

(٥٢) د. يونس البطريق ود. عبد العزيز السداني، مرجع سابق،ص ,٢٠٠

- نقصد بذلك في الواقع العملي هناك كثيرون من كبار السن وأصحاب الأملاك وغير المحتاجين، يحتالون على الدولة في صرف هذا النوع من المعاش مما يتطلب تدقيقاً فى فحص المستندات المقدمة للصرف مع البحث الميداني.

(٥٣) معهد التخطيط القومي،خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لعام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ العام الخامس من الخطة الخمسية ٢٠٠٢/٢٠٠٣-٢٠٠٦/٢٠٠٧،ص ,٨٦

(×) وهو قيام الدولة بتزويد المواطنين بالقدرات بمعني أن الشخص يحصل علي تغذية جيدة ومعافي صحياً ومتعلم ويعيش في حرية ورفاهية،وإذا أنعدمت هذه القدرات أو ضعفت فإن هذا يؤدى إلي ما يسمي بفقر القدرات أوالفقر البشري.

(٥٤) التزمت الدولة في نهاية ٢٠٠٦ بدعم ٧ سلع تموينية،ثم مع بداية عام ٢٠٠٧ تراجع هذا الإلتزام ليصل إلي ٤ سلع تموينية،مما أثر علي المستوي الصحي للفقراء بالسلب.

(٥٥) معهد التخطيط القومي،خطة التنمية،مرجع سابق،ص ,٨٦

(٥٦) المرجع السابق ، ص ,٣٤

(٥٧) إنخفاض وفيات الرضع من ٦٠ في الألف عام ١٩٧٧ إلي ٣٠ عام ٢٠٠٤ والأطفال دون الخامسة من ١٨٠ في الألف إلي ٨٠ لنفس الاعوام كما زادات التطعيمات ضد الشلل من ٧٨ عام ١٩٩٢ إلي ٩٦،٩ عام ,٢٠٠٠

(٥٨) خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ٢٠٠٦/٢٠٠٧،مرجع سابق ، ص ٧٩-,٨٢

(٥٩) وفيق أشرف حسونه،السياسات الصحية ومستقبل العلاج للشرائح الاجتماعية المختلفة،ندوة الابعاد الاجتماعية لسيسات الاصلاح الاقتصادي،القاهرة، ١٩٩٤

(٦٠) البنك الأهلى المصري،النشرة الاقتصادية، المجلد التاسع والاربعون،العدد السادس،١٩٩٦،ص ,٨٩

(٦١) البنك الدولي،دراسة عن التعليم الجامعي في بعض الدول النامية أنظر : د.مرفت بدوى، دور الدولة في قطاع السلع العامة والخدمات الاجتماعية،في : دور الدولة في البيئة الاقتصادية العربية الجديدة،الكويت ٥-٤ أزار (مارس)١٩٩٧،في طاهر حمدى كنعان (محرر) بيروت،١٩٩٨،ص ,١٨٠

(٦٢) .OECD,OP.CIT,P.12

(٦٣) د. ,السيد عبد المولي، المالية العامة،دار الفكر العربي،القاهرة،د.ت، ص ١٢٩-,١٣٠

(٦٤) د.محمود عبد الفضيل، التحولات الاقتصادية والاجتماعية في الريف المصري ١٩٥٢-١٩٧٠ دراسة في تطور المسالة الزراعية في مصر،الهيئة المصرية العامة للكتاب،القاهرة،١٩٧٨،ص٨٠

Samir radwan,agrarian reform and raral poverty, op. cit

مع ازدياد الضغط السكاني وقلة المعروض من الارض وتجميد برامج توزيع الاراضي والاصلاح الزراعي وإنهاء العلاقة بين المالك والمتأجر وعودة الأراضي إلي اصحابها بعد عام ,٢٠٠٠

(٦٥) راجع : الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء نتائج التعداد العام للسكان عام ١٩٩٦ والتعداد الاقتصادي ١٩٩٦/١٩٩٧م ديسمبر ١٩٩٨ ،ص ,٢٩

(٦٦) للمزيد أنظر : الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء نشرة بخريجي الجامعات والمعاهد العالية حتى نهاية ١٩٩٩م، وفقاً لشعب التخصص اغسطس ٢٠٠٠م،ص ٢٣

(٦٧)African development report, oxford uni. Press,1998,p.219

(٦٨) التعداد الاقتصادى لجمهورية مصر العربية ٩٦-٩٧ ديسمبر ٩٨ ،ص٢٩وملخص بيان النشرة ص ,٢٥

وقدرت آخر الإحصاءات لوزارة الاستثمار أن حوالي ٤٠٠ ألف فقدوا اعمالهم في مصر بسبب الخصخصة أنظر: الأهرام الاقتصادي، العدد ٢٠٢٨ في ١٩/١١/٢٠٠٧م، ٩ذي القعدة ١٤٢٨هـ، ص ,٢٥

(٦٩) لعبت المديونية الداخلية والخارجية دوراً هاماً بجانب ما سبق في تراجع نطاق وحجم دور الدولة الاجتماعي منذ الثمانيات وحتى الآن، بالإضافة إلى تقبل بعض القيادات للسياسات الخارجية (الضغوط) بإيجابية واستعداد وبالذات من الطبقة الرأسمالية الصاعدة إلى السلطة في مصر، مما ساعد الحكومة في إعادة النظر في الانفاق العام والدعم

(٧٠) لم تفلح سياسات ترشيد الأنفاق والدعم من قبل الحكومة في مكافحة الفقر الفعلي والشعور الذاتي بالافقار وذلك نتيجة محدودية الموارد،وضيق .

# سياسات إدارة الموارد البشرية في مصر التطور ومدى الملاءمة

أ.د. سمير محمد عبد الوهاب
أستاذ الإدارة العامة ومدير مركز الدراسات واستشارات الادارة العامة
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

المقدمة:

شهدت نهاية القرن العشرين تطورات مهمة علي الصعيدين المحلي والعالمي، لعل أبرزها الأخذ بآليات السوق، وتوسيع دور القطاع الخاص في التنمية، واختلاف دور الدولة عما كان عليه في السابق، والانتقال من أسواق متعددة بينها حواجز إلي السوق العالمية الواحدة، والزيادة السريعة والمتلاحقة في الإنتاج العقلي والتوجه الي مجالات الهندسة الوراثية والاتصالات وإدخال تكنولوجيا المعلومات في مجالات الإدارة. فلقد أحدثت الثورة المعلوماتية والاتصالاتية تحولات جذرية في نمط الأعمال والتنظيمات القائمة عليها وفي مفاهيم ونظم الإدارة، من حيث الاهتمام برضاء العملاء واعتبار الموارد البشرية الركيزة الأساسية في نجاح المنظمة، والأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM . وبصفة عامة، شهدت العقود الماضية تطورا من الاقتصاد الزراعي إلي الاقتصاد الصناعي، ثم الاقتصاد التكنولوجي المعلوماتي، وأخيراً اقتصاد المعرفة.

وقد استوجبت هذه التطورات، وما خلفته من تحديات ضرورة تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية، حتى تكون مواكبة لتلك التطورات وقادرة علي مواجهة تلك التحديات. ومن هنا كان حرص الدولة على إدخال العديد من التعديلات علي القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والتي وصل عددها الى حوالى(١٨) تعديلا. كما صدر القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ بشأن شغل الوظائف القيادية.

وتأتي أهمية التعرف علي تأثير التحديات المعاصرة علي إدارة الموارد البشرية في مصر من العديد من الاعتبارات، لعل من أهمها ما يلي:

- أن الإدارة العامة فى مصر كانت ومازالت حجر الأساس في تخطيط وتحريك فعاليات الاقتصاد الوطني، والسيطرة علي مختلف فروع الإنتاج والخدمات بوسائل شتى، سواء بالتخطيط المركزي أو من خلال أساليب التوجيه والضبط الإداري والتشريعي، ومتطلبات الحصول علي موافقات وتراخيص من جهة حكومية لما يقوم به القطاع الخاص.

- أهمية الموارد البشرية في نطاق المنظمات الإدارية في ظل تراجع الأهمية النسبية للتكنولوجيا والموقف الإستراتيجي للمنظمة وقدراتها علي المنافسة وعلي حماية منتجاتها من التقليد. فقد أصبحت المنظمة والعاملون بها ونظم المعومات والإدارة هي العوامل المحددة للنجاح وتحقيق الميزة التنافسية.

وفي إطار ما سبق، يهدف هذا البحث الي تحليل تطور سياسات إدارة الموارد البشرية في مصر وسماتها الحالية، ومدى ملاءمتها للتطورات المعاصرة.

## أولا: تطور سياسات إدارة الموارد البشرية

في هذا الإطار، يمكن القول إن أهم سياسات إدارة الموارد البشرية ما يلي :

**١- الأخذ بنظام توصيف وترتيب وتقييم الوظائف :**

علي الرغم من صدور القانون رقم٢١٠ لسنة ١٩٥١ كأول قانون ينظم شئون الموظفين العموميين تنظيما شاملا ومن بعده القانونين رقمي ٤٦ لسنة ١٩٦٤، ٥٨ لسنة ١٩٧١، إلا أن هذه القوانين الثلاثة قد افتقدت الأخذ بنظام ترتيب الوظائف الموضوعي الذي ينظر إلي الوظيفة، باعتبارها مجموعة من المسئوليات والواجبات تتطلب فيمن يشغلها توافر مؤهلات وخبرات معينة، ويتم في إطاره تصنيف الوظائف علي أساس نوعياتها( تخصصية - كتابية - إدارية) ووضعها في إحدى درجات جدول الأجور، مع مراعاة مستوى صعوبة واجباتها وأهمية مسؤولياتها(١).

ونظرا لما سبق، أوجب القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ علي كل وحدة إدارية أن تضع جدولا للوظائف مرفقا به بطاقات وصف لمختلف وظائفها وتصنيفها وترتيبها في إحدى المجموعات النوعية، وتقييمها بإحدى الدرجات المبينة بجدول الأجور بالقانون(٢). كما صدر في نفس العام قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والأحكام التي يقتضيها تنفيذه(٣).

وعلي الرغم من أن القانون قد ركز علي واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وتحديد شروط التأهيل التي يلزم توافرها في شاغلها، إلا انه ظل متأثرا بالاتجاه أو بالأساس الشخصي الذي كان مهيمنا علي سياسة التوظيف في مصر في النصف الأول من القرن العشرين. فلقد ميز بين من تتوافر لدية خبرة إضافية علمية أو عملية، وبين من لم يتوافر فيه سوي الحد الأدنى من التأهيل العلمي أو الخبرة المطلوبة، بمنح الأول أقدمية في درجة الوظيفة المعين فيها أو أجرا يتناسب مع خبرته الزائدة(٤).

**٢- تطوير نظام قياس كفاية أداء العاملين :**

لقد أدخل علي القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ تعديلان في عامي ١٩٨٣، ١٩٩٢ استهدفا تطوير نظام قياس كفاية أداء العاملين. فقد كان هذا النظام قبل تعديل القانون يقوم علي أساس وجود ثلاثة مراتب كفاية هي: ممتاز، وكفء، وضعيف. ولكن الممارسة العملية قد أكدت أن تلك المراتب الثلاثة غير كافية للقياس الموضوعي للأداء، حيث كان كثير من الرؤساء الإداريين يتجهون إلي تقييم معظم العاملين بتصنيفهم ضمن مرتبة "ممتاز". ولذلك، صدر القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣، فأصبح تقدير كفاية الأداء يقدر بمرتبة ممتاز أو جيد جدا أو متوسط أو ضعيف. وجاء التعديل بالقانون رقم ٣٤ لسنة ١٩٩٢، ليجعل مراتب الكفاية خمسة هي: ممتاز، وجيد جدا، وجيد، ومتوسط، وضعيف. ومن هنا، فإن التعديل الأخير حاول تلافي مشكلة الإسراف في إعطاء تقدير ممتاز بإضافة مرتبتين تتوسطان ما بين مرتبتي "ممتاز، ومتوسط". وفي نفس الوقت، اشترط أن يكون تقدير "ممتاز" مبنيا علي معايير محددة مسبقا، وأن يكون التقرير مسببا (٥).

وعلي الرغم من ذلك، فما زالت نسبة الذين يحصلون علي تقدير ممتاز في تقارير الأداء لا تقل عن ٩٩٪ من إجمالي العاملين، وهو ما يؤكد عدم صلاحية النظام الحالي.

**٣- تحسين نظم الأجور والحوافز والمكافآت:**

إدراكا من الدولة لانخفاض مستوى أجور العاملين في الوقت الذي ترتفع فيه مستويات الأسعار وتكاليف المعيشة، فقد حاولت تحقيق التوازن بين الإثنين، من خلال ما يلي :

أ- إعطاء العاملين الحق في الحصول علي المقابل المادي للإجازات الاعتيادية: لما كانت مدة خدمة بعض العاملين تنتهي قبل استيفائهم لرصيدهم من الإجازات الاعتيادية والتي غالبا ما تبلغ عدة أشهر، فقد صدر القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣، وبموجب هذا القانون، أصبح العامل الذي انتهت خدمته قبل استنفاد رصيده من الإجازات الاعتيادية يستحق أجره الأساسي الذي كان يتقاضاه عند انتهاء خدمته بما لا يتجاوز ثلاثة أشهر(٦). كما تم تعديله

بالقانون رقم ٢١٩ لسنة ١٩٩١، لزيادة الرصيد الذي يمنح العامل عنه الأجر إلي أربعة أشهر بدلا من ثلاثة أشهر(٧).

**ب- منح علاوات خاصة للعاملين بالدولة، بالإضافة إلي مرتباتهم الأساسية :**

قررت الدولة منذ عام ١٩٨٧ منح العاملين علاوات خاصة، بالإضافة إلي مرتباتهم الأساسية. كما قررت ضم هذه العلاوات الخاصة إلي الأجور الأساسية تدريجيا، ابتداء من أول يوليو ١٩٩٢وحتى عام ١٩٩٩م. وإلي جانب ذلك ، أصدرت الدولة القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩٤، بهدف عدم تجميد مرتبات العاملين عند وصول أجرهم لنهاية ربط درجات وظائفهم، وهو ما كان محل شكاوى متتالية من العاملين. كما تم بمقتضى هذا القانون منح علاوة اجتماعية خاصة شهرية للعاملين قدرها ١٠ ٪ من الأجر الأساسي.

**٤- علاج مشكلات العاملين الحاصلين علي مؤهلات أعلي أثناء الخدمة :**

لما كان القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ قد أغفل مشكلة العاملين الحاصلين علي مؤهلات أعلي أثناء الخدمة، فقد أعدت الحكومة دراسة شاملة لعلاج هذه المشكلة، بما يحقق التوفيق بين مصالح هؤلاء العاملين والمبادئ والقواعد الأساسية لنظام ترتيب الوظائف. وأسفرت هذه الدراسات عن صدور القانون رقم ٣٤ لسنة ١٩٩٢ الذي تضمن حساب نصف المدة التي قضاها العامل بوظيفته بالمجموعة المكتبية أو الفنية بمؤهل متوسط بحد أقصى ٥ سنوات، وبما لا يجاوز تاريخ الحصول علي المؤهل العالي، وذلك عند تعيينه بهذا المؤهل في وظيفة تخصصية، بالإضافة إلي منح مميزات مالية في صورة علاوات للحاصلين علي مؤهلات عليا أثناء الخدمة ممن لم تتم معاملتهم، وفقا لما تقدم من شاغلي وظائف الدرجتين الأولي والثانية(٨).

وعلي الرغم من أن هذا القانون قد اعترف بمدة الخبرة السابقة للحصول علي المؤهل الأعلى، فإن المشكلة تمثلت في وجود حد أقصى ٥ سنوات، وبما لا يتجاوز تاريخ الحصول علي المؤهل العلمي العالي(٩). ولذلك، صدر القانون رقم ٥ لسنة ٢٠٠٠، لحل مشاكل العديد من العاملين وتثبيت العمالة المؤقتة، وذلك من خلال مد سريان القانون رقم ٣٤ لسنة ١٩٩٢ علي العاملين الذين عينوا ابتداء بدون مؤهل ، ثم حصلوا علي مؤهلات أثناء الخدمة ، والعاملين الذين حصلوا أثناء خدمتهم بالقطاع العام أو أثناء معاملتهم بنظم وظيفية خاصة علي مؤهلات أعلي وتم تعيينهم أو نقلهم إلي إحدى الوحدات التي تطبق القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨, وكذلك علي العاملين الذين حصلوا علي مؤهل أعلي أثناء الخدمة وعينوا به عن طريق اللجنة الوزارية للقوى العاملة أو المسابقة(١٠). وفي حالة اختيار العامل البقاء في مجموعته السابقة، يعاد ترتيب أقدميته بين زملائه في ذات الدرجة والمجموعة، بحيث يوضع في ترتيب أقدمية سابقا علي من لم يحصل علي المؤهل العالي، ويفضل عند الترقية في حالة التساوي في مرتبة الكفاية، ويمنح علاوة من علاوات الدرجات التي يشغلها.

وفيما يتعلق بتثبيت العمالة المؤقتة ، فقد أجاز القانون تعيينهم تعيينا دائما علي الدرجة الشاغرة بالجهات التي يعملون بها بصفة مؤقتة إذا ما رأت السلطة المختصة ذلك بعد ثبوت صلاحيتهم خلال ثلاث سنوات دون إعلان خارجي أسوة بما اتبع عند تعيين الحاصلين علي مؤهلات أعلي أثناء الخدمة(١١).

وإلي جانب ما سبق، أعطي القانون للعامل الحق في العودة إلي وضعه السابق، إذا رأي أن تطبيق القانون يلحق به ضررا، وذلك خلال ثلاثة أشهر من تاريخ العمل بهذا القانون.

**٥- تيسير حصول الزوج أو الزوجة علي إجازة أو إعارة ( للعمل في الخارج ):**

تضمن القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩٤ تعديلا لأحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ يحقق تيسيرا للزوج أو الزوجة، إذا سافر أحدهما للعمل أو للدراسة في الخارج، بمنحه إجازة بدون مرتب، مع سريان هذا الحكم على العاملين في الحكومة والقطاع العام وقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص. وقد كان النص يقصر تطبيق هذه القاعدة علي العاملين بالحكومة أو القطاع العام.

**٦- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات الحكومية:**

في إطار التطور في مجال الاتصالات والمعلومات ، تبنت العديد من دول العالم ما يسمي بـ " الحكومة الإلكترونية"، حيث تم التحول من مرحلة التعامل الورقي والتوقيع الكتابي إلي مرحلة التعامل والتوقيع الإلكتروني. وقد أكدت مصر توجهها نحو تطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومبادرة مجتمع المعلومات التي أعلن عنها السيد الرئيس محمد حسني مبارك أمام قمة المعلومات في جنيف في ديسمبر عام ٢٠٠٣ بإصدار القانون رقم لسنة ٢٠٠٤، من أجل تحقيق ما يلي(١٢):

أ- التنظيم الكامل والمحكم للتوقيع الإلكتروني، وتوفير البيئة المناسبة لانتشاره بين جميع قطاعات الدولة في إطار الحماية القانونية للحقوق المشروعة للمتعاملين في هذا المجال.

ب- إضفاء الحجية القانونية الواردة في قانون الإثبات علي الكتابة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني.

ج- إنشاء ما يسمي بالمحرر الإلكتروني وتعريفه وإعطاؤه نفس مفهوم المحرر الكتابي، سواء من حيث جواز اعتباره محررا إلكترونيا عرفيا أو محررا إلكترونيا رسميا، وفقا لقواعد قانون الإثبات في المواد المدنية والتجارية.

د- توسيع نطاق تطبيق التوقيع الإلكتروني، بحيث يشمل جميع المعاملات المدنية والتجارية والإدارية التي يجوز إتمامها إلكترونيا، بشرط أن تكون موقعة إلكترونيا.

هـ- إنشاء هيئة عامة تسمي هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات ذات شخصية اعتبارية عامة وتتبع وزير الاتصالات والمعلومات. وتختص الهيئة بإصدار التراخيص اللازمة لمزاولة نشاط خدمات التوقيع الإلكتروني وغيرها من الأنشطة التي تدخل في مجال المعاملات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات. كما أن لها إدارة وتنظيم قطاع المعاملات الإلكترونية بصفة عامة، والرقابة علي المرخص لهم بالعمل في هذا القطاع.

وإذا كان هذا القانون يعتبر خطوة مهمة نحو تحديث المجتمع المصري واللحاق بركب التكنولوجيا الحديثة، فإن هناك مجموعة من التحديات التي قد تضعف من فعاليته، لعل من أهمها ارتفاع نسبة الأمية الإلكترونية في مصر، فنسبة من يتعاملون مع أجهزة الحاسب الآلي لا تتعدى أكثر من ١٠٪ علي مستوى المجتمع. يضاف إلي ذلك وجود تعارض بين الأحكام الخاصة بالتوقيع الإلكتروني وبين بعض القوانين، خاصة ما يتعلق بقواعد الإثبات والحجية والقانون المدني. كما أن هذا القانون لم يوضح كيفية التعامل الضريبي مع التجارة الإلكترونية، خاصة فيما يتعلق بالمعاملات للأوراق المالية والتجارة غير المنظورة.

**٧- استحداث نظام جديد لاختيار وإعداد القيادات الإدارية :**

نظرا لأن القانونين رقمي ٤٧ ، ٤٨ لسنة ١٩٧٨ لم يركزا كثيرا علي اختيار القيادات الإدارية وفق معايير الجدارة والأهمية ، فقد جاء القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ لمعالجة وتلافي القصور في هذا الجانب . وبصفة خاصة ، فان أهم السياسات التي استحدثها ما يلي(١٣):

أ- تحديد ماهية القيادات الإدارية: لقد كان نظام ترتيب الوظائف يتسم بعدم التحديد الدقيق لواجبات ومسئوليات القائد الإداري وعدم تحديد مؤهلات مناسبة لشغل الوظائف العليا. كما اقتصرت واجبات ومسؤوليات القائد الإداري علي وظائف الإدارة بصفة عامة مع إهمال مدي قدرته علي تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وإيجاد صف ثان. ولذلك، جاء القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١، فعرف الوظائف المدنية القيادية العليا بأنها الوظائف التي تبدأ من درجات مدير عام والعالية والممتازة والدرجة التي تعلو الدرجة الممتازة – وهي درجة نائب وزير – وما يعادل هذه الدرجات. كما أن شاغلها يتولي القيادة الإنتاجية أو القيادة لتحقيق خدمة، ويرأس وحدة تنظيمية من مستوى إدارة عامة أو إدارة مركزية أو قطاع. وقد استثني القانون من تطبيق أحكامه بعض الجهات والوظائف مثل وظائف المحافظين ونوابهم وأعضاء الهيئات القضائية وهيئة التدريس بالجامعات ومعاهد البحوث وأعضاء السلكين الدبلوماسي والقنصلي وأعضاء هيئة الشرطة وأعضاء الرقابة الإدارية والمخابرات العامة والجهاز المركزي للمحاسبات والمدعى العام الاشتراكي والعاملين بالأمانة العامة لكل من مجلسى الشعب والشورى، والجهات والوظائف الأخرى التي يصدر بتحديدها قرار من رئيس

الجمهورية بعد موافقة مجلس الوزراء .

ب- وضع ضوابط لشغل الوظائف العليا: قبل صدور القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١، لم تكن هناك ضوابط لشغل الوظائف العليا، الأمر الذي كان يؤدي إلي تعيين قيادات إدارية لا تتوافر فيها الخبرات المطلوبة. وقد ساعد علي هذه المشكلة استثناء التعيين لوظائف الإدارة العليا من شرط اجتياز امتحانات الجدارة، والاعتماد علي المصادر الداخلية لشغل هذه الوظائف. يضاف إلي ذلك عدم موضوعية نظام تقييم الأداء في الترقية إلي الوظائف العليا، حيث كان معظم العاملين يحصلون علي تقدير "ممتاز". ولذلك، اشترط القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ضرورة توافر الأهلية والجدارة لشغل الوظائف العليا، وتعني الجدارة تمتع شاغلي الوظائف القيادية بمجموعة من الصفات القيادية، أما الأهلية، فتعني توافر المؤهلات العلمية والخبرة اللازمة لتحمل المسئولية، وكذلك اجتياز التدريب المقرر للترشيح. كما اشترط القانون أن يحدد المقدم لشغل الوظيفة القيادية أبرز إنجازاته وإسهاماته في الوحدة التي يعمل بها، وأن يقدم مقترحاته لتطوير الوحدة التي يرغب في تولي قيادتها .

ووفقا للائحة التنفيذية للقانون، فإنه يتعين تشكيل لجنتين للوظائف القيادية في كل وزارة ومحافظة ووحدة: الأولي لدرجة مدير عام والدرجة العالية ، والثانية للدرجة الممتازة والدرجة الأعلى وما يعادلهما ووظائف رؤساء الوحدات التابعة لأي من الجهتين. ونص القانون علي أن يكون شغل الوظيفة القيادية العليا لمدة لا تتجاوز ثلاث سنوات قابلة للتجديد، كما جعل الاختيار مفتوحا، من خلال الإعلان عن الوظائف القيادية في الجرائد اليومية، بعد أن كان مقتصرا علي الاختيار من بين شاغلي الوظائف الأدنى مباشرة بالوحدة.

ج- وضع نظام تحفيز خاص بشاغلي الوظائف العليا: لم يكن يتوافر للقيادات الإدارية قبل صدور القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ الحوافز المناسبة التي تمكنهم من ممارسة مهامهم في الإدارة وتطوير الإنتاج والخدمات. فنظام الحوافز الذي كان يطبق عليهم هو ذاته الذي كان يطبق على باقي العاملين والمتمثل في وضع علاوة تشجيعية تعادل العلاوة الدورية أو مكافآت تشجيعية بسيطة. ولذلك لم يكن هناك دافع لدى القيادات العليا لتطوير وتحسين الأداء.

د- تطوير نظم وأساليب تدريب القيادات الإدارية: علي الرغم من أن القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ قد أبرز الأهمية الخاصة للتدريب، وأوجب علي كل وزارة أو هيئة عامة إنشاء مركز تدريب يتولي وضع خطة وبرامج تدريب العاملين بها وتنمية قدراتهم وإعدادهم لشغل الوظائف، واشترط اجتياز العامل بنجاح التدريب في جميع حالات الترقية بالاختيار وجعله شرطا وجوبيا للترقية للوظائف العليا ومسئولي التنمية الإدارية، فان هناك مشاكل كشف عنها واقع التدريب. ومن أهم هذه المشاكل قصور البرامج التدريبية واتسامها بالعمومية واعتمادها علي أسلوب المحاضرة، وعدم وجود معايير دقيقة يتم الترشيح علي أساسها للحصول علي دورات تدريبية أو لتقييم التدريب ومتابعة المتدربين بعد عودتهم إلي العمل وكان التدريب مجرد استيفاء لعنصر شكلي للترقية للوظائف العليا. ونظرا للقصور الذي واجه نظام اختيار وإعداد القيادات الإدارية في ظل القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨، فقد اهتم القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ بهذا الجانب.

### ٨- الاستفادة من أصحاب الكفاءات والخبرات بعد وصولهم لسن التقاعد :

نظرا لوجود بعض أصحاب الكفاءات والخبرات الذين يحالون إلى التقاعد وتكون المواقع التي يشغلونها في حاجة إليهم، فقد أجاز القانون رقم ٣٤ لسنة ١٩٩٢ لرئيس مجلس الوزراء مد خدمة أي من شاغلي الوظائف العليا من الدرجتين العليا والممتازة لمدة سنة قابلة للتجديد لمدة أقصاها سنتان. كما أجاز القانون رقم ٩ لسنة ١٩٩٦ لرئيس الجمهورية لاعتبارات يقدرها مد الخدمة بعد ذلك بالنسبة لشاغلي بعض المناصب والوظائف ذات الطابع الخاص في الجهاز الإداري للدولة التي تعلو الدرجة الممتازة لمدة أو لمدد أخرى، دون التقيد بحد أقصي(١٤). وعلى الرغم من أن هذا القانون يتيح الاستفادة من أصحاب الكفاءة والخبرة، إلا أنه قد يؤدى من ناحية أخري إلى حرمان الشباب من تولي عملية القيادة. كما انه يؤدي إلى تشجيع هذه الكفاءات علي عدم إعداد صف ثاني من القيادات وحجب خبرتها عنها(١٥).

### ٩- السماح لموظفي الجهاز الإداري للدولة بالعمل بعض الوقت مقابل جزء من الأجر:

تم تعديل القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨(م٧) بحيث يسمح لجميع موظفي الجهاز الإداري للدولة(الرجال والنساء) بالعمل بعض الوقت مقابل جزء من الأجر، ويحتفظ الموظف بجميع المزايا مثل:

- الإجازات الاعتيادية والمرضية المقررة له، بما يتفق مع الجزء من الوقت الذي يعمله.

ويهدف هذا التعديل إلى التيسير علي العاملين المدنيين بالدولة بمنحهم فرصة البحث عن عمل أخر خارج الجهاز الإداري للدولة، سواء كان ذلك في القطاع الخاص أو في إقامة مشروع يحقق دخلا أكبر مما يحققه من وظيفته الحكومية، وللمساهمة في حل مشكلة البطالة (١٦).

## ثانيا: مدي ملاءمة سياسات إدارة الموارد البشرية للتطورات السياسية والاقتصادية

علي الرغم من التشريعات العديدة التي صدرت بشأن تنظيم الجهاز الإداري للدولة، مازالت هناك حاجة إلى مراجعة وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية الحالية، لتحقيق التوافق مع اقتصاديات السوق، وتأكيد اللامركزية الإدارية، وتحرير الإدارة الحكومية من القيود التي لا تتناسب والواقع الاقتصادي المحلي والعالمي الجديد، وتبسيط الإجراءات وتوحيد الجهة التي يتعامل معها المواطن. ويركز هذه المبحث علي أوجه القصور في التشريعات الحالية، وطرح المقترحات التي يمكن أن تساهم في معالجتها.

### ١- تضخم العمالة في الجهاز الحكومي :

لقد وصل حجم العاملين في الجهاز الحكومي إلي أكثر من ٥,٦ مليون موظف. ونظرا لذلك، فإن الأجور تمثل الجزء الأكبر من الموازنة العامة في الدولة(٦٣,١٪ من إجمالي الإنفاق العام للإدارة المحلية في العام المالي ٢٠٠٢/٢٠٠١). ويرجع هذا التضخم في حجم العمالة إلي السياسات التي تبنتها الدولة في فترات سابقة بتعيين الخريجين وإلي عدم ربط عملية التعيين باحتياجات الجهاز الإداري للدولة من العاملين. ويصل حجم الجهاز الإداري للدولة إلي نحو ٥,٦ مليون موظف مصنفين كما يلي:

- ٤٨٥ ألف يعملون في هيئات ولهم نظم توظيف خاصة.
- ٥,١ مليون ينطبق عليهم القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨، ومن هؤلاء: ٦٢٥ ألف عامل خدمة معاونة، و٣٦٧ ألف عامل.

| نوع العمالة | العدد بالألف |
|---|---|
| • يعملون في هيئات ولهم نظم توظف خاصة. | 485 |
| • خدمات معاونة. | 626 |
| • عمالة حرفية. | 367 |
| • مدرسون. | 999 |
| • مهن طبية. | 400 |
| • وظائف عامة. | 2500 |
| • متعاقدون. | 400 |
| الإجمالي | 5677 |

| نوع العمالة | العدد بالألف | ٪ |
|---|---|---|
| • الجهاز الإداري للدولة | 1800 | |
| • في الإدارة المحلية | 3000 | |
| • الهيئات الخدمية. | 190 | |
| • إدارة الجامعات. | 290 | |
| • الهيئات الاقتصادية. | 390 | |
| • الوزارات السيادية | 120 | |
| الإجمالي | 5790 | %100 |

**تزداد هذه المشكلة في أن نسبة كبيرة من العاملين يعتبرون ١٢٠٠٠٠ موظف، ٦٦٠ ألف عمالة معاونة (فراش وساعي)، ٣٤٠ ألف حرفي.**

كما أن حجم العمالة المؤقتة يصل إلي ٦٠٠ ألف موظف (٢٧ ألف في وزارة الزراعة فقط)(١٧).

وفي ندوة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ذكر السيد رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أن عدد العاملين في الدولة وصل إلي نحو ٦ مليون موظف، في حين أن الاحتياج الفعلي لا يتجاوز ٢ مليون موظف. وأضاف قائلا إن الجهاز الإداري في مصر يتسم بالتضخم الشديد، فمثلا باكستان لها نفس الظروف ويقترب عدد سكانها من عدد سكان مصر، ولكن جهازها الإداري نصف عدد الموظفين بالجهاز الإداري المصري، هناك موظف لكل ٥٠ مواطنا في باكستان في مقابل موظف لكل ١٢ مواطنا في مصر، وفي الصين لكل ٤٨، ولبنان ٤٦(١٨).

ويستحوذ قطاع المحليات علي النسبة الغالبة من الأجور المدفوعة للعاملين بالقطاع الحكومي، حيث وصل ما يحصل عليه هؤلاء إلي ٢٦,٥ مليار جنيه في موازنة ٢٠٠٧/٢٠٠٨ بنسبة ٤٣,٩٪ من الإجمالي، مقابل ٢٥,٨ مليار جنيه للجهاز الإداري بنسبة ٤٢,٧٪ من الإجمالي، ٧,٩ مليار جنيه للهيئات الخدمية بنسبة ١٣,٢٪ من الإجمالي.

ويرجع ذلك بالأساس إلي أن عدد العاملين بالمحليات يشكل النسبة الغالبة من العاملين بالدولة ككل إذ يصل عددهم إلي ٣,٣٨٥ مليون بنسبة ٥٣,٨٪ من الإجمالي، مقابل ١,٩٢٦ مليون بنسبة ٣٠,٦٪ بالجهاز الإداري للدولة ونحو ٥٣٥ ألف بنسبة ٨,٥٪ بالهيئات الخدمية.

**٢- المركزية وعدم تمكين العاملين :**

علي الرغم من اتجاه المنظمات الإدارية في السنوات الماضية في العديد من دول العالم إلي تمكين العاملين Empowerment، فإن المنظمات العامة في مصر تتسم بقدر كبير من المركزية. كما أن عملية لامركزية صنع القرار - إذا وجدت - لا تتعدي في واقع الأمر عملية التفويض بالإمضاء في مجالات محدودة جدا، الأمر الذي حرم المديرين من حرية التصرف والمبادرة لتحقيق الأهداف. ويرجع عدم وجود تفويض فعال إلي غموض مفهوم التفويض وأبعاده وعدم الوعي به، وعدم توافر نظام محدد لتطبيقه، وغياب الثقافة التنظيمية التي تشجع عليه وتركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا، وعدم رغبة بعض المسئولين في تحمل المسؤولية (١٩).

**٣- عدم جدية نظام توصيف الوظائف :**

إذا كان القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ أكد علي أهمية أن تضع كل وحدة إدارية جدولا للوظائف، مرفقا به بطاقات وصف كل وظيفة، فإن الواقع يؤكد عدم وجود نظام جيد لتوصيف الوظائف. وفي حالة وجود بطاقات وصف للوظائف، فإنها غالبا ما تعتبر سرية لا يجوز للعاملين الإطلاع عليها، علي الرغم من أهمية معرفتهم بها، سواء للمنظمة أو للعاملين. كما أن الشروط الواردة في هذه البطاقات لا تتعدي تحديد المؤهل الدراسي وسنوات الخبرة المطلوبة، دون إشارة إلي المواصفات والقدرات والمهارات الشخصية الواجب توافرها في شاغل كل وظيفة، الأمر الذي يؤدى إلى عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب(٢٠).

**٤- عدم ربط الحوافز بمستوى الأداء والإنتاج:**

لقد اتضح عدم ربط الحوافز المادية بمستوي الأداء والإنتاج ربطا مباشرا .فالظروف الاقتصادية الصعبة قد أوجدت مبررا إنسانيا بضرورة حصول جميع الموظفين علي علاوات اجتماعية تعينهم في معيشتهم، بصرف النظر عن مستوى الأداء والإنتاج، ومن ثم فقدت الحوافز المعني الحقيقي لها. كما فقد المدير أهم سلاح في يديه يمكن أن يستخدمه لتحفيز الموظف المتميز ومعاقبة الموظف المتراخي في تأدية واجباته. ويترتب علي ما سبق عدم توافر الدافعية الكافية لدي الموظف للعمل من أجل إرضاء المواطن. ويرجع ذلك إلي عدم رضاء الموظف نفسه عن ظروفه المعيشية والوظيفية ، فضلا عن أن هذا الموظف يعمل بمنطق المحتكر لتقديم الخدمة وليس بمنطق المنافسة. كما أنه يرتبط بالسلطة أكثر من ارتباطه بالمواطن المتعامل معه، ومن ثم فإن يعمل علي تلبية رغبات هذه السلطة وتجاهل رغبات واحتياجات المجتمع(٢١).

**٥- قصور نظام اختيار القيادات الإدارية:**

لا شك في أن القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ يعد خطوة إيجابية، بيد أن هناك مجموعة من المشاكل أو الملاحظات عليه ، لعل من أهمها ما يلي:

أ- قصر مدة تولي القيادة: إذا كان القانون قد حدد مدة شغل الوظيفة القيادية بثلاث سنوات، فإن هذه المدة غير كافية للتقييم الموضوعي لأداء القيادات، ومن ثم الحكم علي مدي نجاحها والتجديد لها أو فشلها.

ب- يعطي هذا القانون للقيادات الإدارية الحق في الخيار بين الإحالة إلي المعاش، مع إضافة خمس سنوات في حالة عدم التجديد لها، الأمر الذي قد يقضي علي الهدف منه، نظرا لما قد يترتب علي ذلك من تشجيع القيادات علي أن تكون قيادات فاشلة، لأن القائد الذي يحال إلي المعاش عند سن ٥٥ سنة وأمامه شركات استثمارية سيخرج من المؤسسة التي يعمل بها ليعمل في شركة استثمارية ويحصل علي نفس المميزات التي سيحال إلي المعاش عليها في سن الستين.

ج-عدم وجود ضمانات لعدم إساءة استخدام قاعدة الاختيار، فضلا عن عدم إتاحة الفرصة لمن يفوته الاختيار - سبب من الأسباب - أن يتظلم ضمانا لحسن الاختيار.

د- عدم تحقيق الموضوعية التي كانت الهدف من القانون علي النحو المطلوب، حيث مازالت الاعتبارات الشخصية تلعب دورا في عملية المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف القيادية. وإذا كان نظام شغل الوظائف القيادية قد أعطي للجنة الاختيار حق إجراء الاختبارات والمقابلات التي تراها لازمة، للتعرف علي قدرات المتقدمين، فإن هذه الاختبارات والمقابلات لا تتسم بالفعالية المطلوبة، فضلا عن أن هناك بعض المنظمات التي قد لا تهتم بإجرائها(٢٢).

**٦- النظرة التقليدية لادارة الموارد البشرية:**

على الرغم من التطور الذى حدث لإدارة الموارد البشرية، من حيث كونها استثمارات تحقق عوائد للمنظمة ومن النظرة إلى العاملين على أنهم بشر لهم حاجات ومشاعر وقيم ينبغى مراعاتها تحقيقاً لأهداف المنظمة والعاملين معاً، إلا أن المنظمات العامة العربية ما زالت تعتبر العاملين مجرد عناصر إنتاج. ولهذا تشير العديد من الدراسات إلى قلة إشراك العاملين فى الإدارة وفى صنع القرارات، وحتى إذا وجدت هذه المشاركة، فهى مشاركة شكلية وضعيفة. كما تتسم نظرة الإدارة للعاملين أيضاً بضعف الثقة فى الاستفادة من المورد البشرى وحصر استخداماته فى مجالات العمل الروتينى التى لا تستثمر طاقاته الذهنية (٢٣) .

وترتب على هذه النظرة القاصرة للعاملين العديد من الآثار السلبية، سواء على المنظمة أو العنصر البشري مثل ضعف انتماء وولاء العاملين للمنظمة، ومن ثم عدم مبالاتهم بتحقيق أهدافها وتحسين إنتاجيتها من ناحية، وعدم استقرار العاملين من ناحية أخرى.

وتفتقر الإدارات الخاصة بشئون العاملين أو إدارة الموارد البشرية إلي مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة التي تعتبر العنصر البشري العامل في هذه المنظمات موردا استثماريا (٢٤).

**٧- قصور نظم معلومات إدارة الموارد البشرية :**

على الرغم من دخول تكنولوجيا المعلومات وانتشار استخدامها فى الإدارة العامة فى الدول العربية، إلا أن التطبيقات الحالية لهذه التكنولوجيا لا تتناسب مع الاحتياجات الفعلية لتطوير وحدات الإدارة العامة فى هذه الدول. وبشكل عام فإن مستوى الانتفاع من الطاقات الحالية ما زال منخفضاً جداً، بالمقارنة مع الإمكانات المتاحة. ونظراً لكون تكنولوجيا المعلومات أحد العناصر المكونة لنظام الإدارة العامة، فإن تحقيق نتائج إيجابية فى مجال استخدام هذه التكنولوجيا لتطوير الإدارة العامة يتطلب بالإضافة إلى هذه التكنولوجيا الحديثة تطويراً موازياً لبقية العناصر التى يتكون منها هذا النظام، وهى القوى البشرية (الأفراد) والهياكل التنظيمية وما يتعلق بها من أنظمة وقوانين وتشريعات وكذلك طرق وأساليب العمل، وأخيراً أنظمة تجميع البيانات وأوعيتها المختلفة (٢٥).

**٨- غياب التخطيط المتكامل للموارد البشرية :**

على الرغم مما تعطيه الدول العربية من أهمية لقطاع التعليم العام والعالى،

إلا أن التخطيط للموارد البشرية ما زال جزئياً ومحدوداً. ويترتب على ذلك انعدام التكامل بين سياسات التعليم والتدريب والتعيين، الأمر الذى أدى إلى مفارقة عجيبة تشير إلى فائض وندرة فى العمالة. ويتمثل الفائض فى خريجى الجامعات العربية (الدراسات الإنسانية)، مما اضطر بعض الدول العربية إلى استيعابهم - تخفيفاً لعبء البطالة - فى وظائف لا تتناسب مع تخصصاتهم. يضاف إلى ذلك التضخم الوظيفى الناتج عن اعتبار الوظيفة العامة بديلاً لبرامج الضمان الاجتماعى، مما أدى إلى بطالة مقنعة عاقت الأداء واستنزفت الإمكانات المادية والفنية (٢٦).

لقد أدى التركيز على المراحل العليا فى التعليم إلى فشل فى توفير الكوادر المطلوبة للتنمية، حيث برزت ظاهرة النقص الشديد فى تخصصات معينة يتطلبها النمو المتسارع فى الوطن العربى إلى جانب الفائض الكبير فى تخصصات أخرى توفرها المعاهد العليا والجامعات العربية (٢٧).

**٩- عدم الربط بين الحوافز ومستوى الأداء والإنتاج:**

إن أهم ما تتسم به الإدارة العامة العربية هو عدم ربط الحوافز المادية بمستوى الأداء والإنتاج ربطاً مباشراً، فالظروف الاقتصادية الصعبة فى بعض الدول العربية قد أوجدت مبرراً إنسانياً بضرورة حصول جميع الموظفين على علاوات اجتماعية تعينهم فى معيشتهم، بصرف النظر عن مستوى الأداء والإنتاج، ومن ثم فقدت الحوافز المعنى الحقيقى لها. كما فقد المدير العربى أهم سلاح فى يديه يمكن أن يستخدمه لإثابة الموظف المتميز ومعاقبة الموظف المتراخى فى تأدية واجباته.

وتتباين مستويات الأجور للعاملين بين الدول العربية وبعضها البعض، حيث نجد تدني هذه المستويات في دول عربية عديدة، خاصة في الدول غير النفطية، في مقابل ارتفاعها في الدول الأخرى النفطية. ويحصل العاملون في معظم الدول العربية على تعويضات لا تمكنهم من مواجهة متطلبات حياتهم، وهو أمر يؤثر في الغالب على درجة انتمائهم ومستوى أدائهم، مما يؤدي إلى عدم رضائهم (٢٨).

ونظراً لعدم توافر الحوافز والتعويضات المناسبة للعاملين، فإننا نجد ارتفاعا فى معدل دوران العمل فى هذه المنظمات. ويعنى ذلك عدم قدرة المنظمات الإدارية على الاحتفاظ بالعاملين، الأمر الذى يصعب معه تحقيق أهداف الخطط المختلفة وضعف قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها تجاه البيئة بوجه عام (٢٩).

**١٠- تجاهل رضاء المواطن عن الخدمات المقدمة إليه:**

على الرغم من المفاهيم الإدارية الحديثة التى تركز على أهمية رضاء الزبون أو العميل مثل إدارة الجودة الشاملة، فإن الإدارة العامة لا تتوافر لها الدافعيه الكافية للعمل من أجل إرضاء الجماهير المتعاملة معها ولا تدرك بالتالى منطق إرضاء العميل، Customer Orientation. ويمكن تفسير ذلك فى عدم رضاء الموظف نفسه عن ظروفة المعيشية والوظيفية، ومن ثم فإن فاقد الشىء لا يعطيه. كما أن الإدارة العامة العربية لا يحكمها فى تقديم معظم الخدمات منطق المنافسة، بل يحكمها منطق المحتكر لتقديم هذه الخدمات، ومن ثم فهى لا تسعى إلى الحصول على رضاء المتعاملين معها كمعيار للحكم والتقييم.

وبالإضافة إلى ما سبق، فإن الإدارة العامة ترتبط بالسلطة أكثر من ارتباطها بالمواطن المتعامل معها. ويرجع ذلك إلى أن كثيراً من النظم والمبادئ والأجهزة الإدارية العربية قد تم إنشاؤها، من خلال النظم الاستعمارية أو القيادات السياسية العربية فى مرحلة بناء الدول الحديثة، على غرار ما فعل محمد على فى مصر. كما ارتبطت فلسفة الإصلاح والتنمية الإدارية فى العالم العربى بصفة عامة بفلسفة وأهداف الحاكم أو السلطة. ولذلك، فإن عمليات الإصلاح الإدارى فى بعض الدول العربية هى عمليات شخصية يتغير منطقها وأهدافها وأسلوبها بتغير الحكام أو القيادات.

ونتيجة لما سبق، فإن طبيعة السلطة فى هذه الدول فرضت علاقة قوية بين السلطة والإدارة، لأن الأخيرة هى الأداة الفنية لتحقيق رغبات وأهداف السلطة الحاكمة. وقد أدى ذلك إلى تسيس الإدارة فى غالبية - إن لم يكن كل - الدول وقد كان لهذه العلاقة آثار سلبية على الإدارة والتنمية الإدارية، وذلك لأسباب كثيرة أهمها:

- اهتمام الإدارة بتلبية رغبات السلطة التنفيذية وتجاهل رغبات واحتياجات المجتمع، إلا بالقدر والنوعية التى تتناسب مع فلسفة وأهداف النظام.
- زيادة قوة الجهاز الإدارى تجاه المؤسسات السياسية والرقابية، مما أدى إلى عدم اهتمامها واستجابتها لوجهات نظر هذه المؤسسات وعدم خضوعها لرقابتها.
- تفوق عنصر الولاء فى كثير من الحالات على عناصر الكفاءة والفعالية، خاصة عند اختيار القيادات الإدارية.
- وجود فجوة بين الإدارة والمواطن، بسبب نظرة الأخير للأولى على أنها ممثلة للحاكم ولخدمته وليس لخدمة المواطن.

**١١- سيادة نمط المدير فى مقابل غياب نمط القائد:**

إن تبنى المفاهيم والنظم الإدارية الحديثة يعتمد بدرجة أساسية على نمط القيادة الإدارية التى توفر المناخ المناسب لتطبيق هذه المفاهيم والنظم الإدارية الحديثة.

وتتعدد الأنماط القيادية ما بين النمط الآمر أو الموجه، والنمط المشارك أو الديمقراطي، والنمط المفوض أو المتنازل.

ومن أهم الأنماط القيادية النمط المشارك أو الديمقراطي الذي يشرك المرؤوسين فى صنع القرارات والذي يدير من مواقع العمل مع الفرق، للتعرف على المشكلات على الطبيعة وليس من خلال المكاتب.

ولكن الملاحظ على القيادات الإدارية اعتمادها على الإدارة بالسلطة والاستناد إلى التشريع لتحديد ما تريد الوصول إليه. كما أنها منشغلة بالأنشطة والإجراءات كأهداف وغايات فى ذاتها وليس باعتبارها آليات ووسائل لتحقيق أهداف وإنجازات(٣٠).

وهناك مجموعة من القيم التى تحكم سلوك القيادات الإدارية مثل (٣١):

- الاهتمام باللوائح والقوانين أكثر من الاهتمام بالنتائج المحققة.
- الاهتمام بالتسلسل الوظيفى أو التنظيمى أكثر من الاهتمام بقيم التجديد والابتكار، أيا كان مصدرها الوظيفى.
- سيطرة قيم الخوف من تحمل المسئولية والتردد فى قبول المخاطرة ولو المحسوب منها، مما قد يؤدى إلى الجمود وسيطرة قيم تكدس المحافظة على الوضع القائم.
- مركزية القرار ورفض التفويض بدعوى عدم التفريط فى المسئولية أو الاعتقاد بعدم استعداد الصف الثانى أو الثالث لتحملها، مما قد يحول دون ظهور قيادات جديدة تصقلها تجربة الممارسة الإدارية الحقيقية.
- وجود نظرة عدائية عامة من القادة الإداريين تجاه المتعاملين من الجمهور وميل نحو تحميل الجمهور الخطأ فى معظم الحالات.
- الاعتماد علي الخبرة الشخصية وأسلوب التجربة والخطأ.

**١٢- عدم الاهتمام بتخطيط التدريب:**

على الرغم من وجود التدريب كنشاط مهم من أنشطة الإدارة الموارد البشرية، إلا أنه يمارس بطريقة ارتجالية غير مخططة، ومن ثم فهو لا يحقق الأهداف المبتغاة منه وذلك على الرغم من ربطه بالترقية قانوناً، مما يجعل بالتالى فرص الترقية والتقدم ضعيفة، بما فى ذلك من انعكاسات على العاملين وعلى فعالية هذه المنظمات(٣٢).

وعلي الرغم من اهتمام وزارة الدولة للتنمية الإدارية بتدريب العاملين، إلا أن هناك بعض المشكلات التي تواجه التدريب، لعل من أهمها ما يلي(٣٣):

- ضعف الاعتمادات المالية الموجهة للتدريب.
- التركيز علي الجوانب النظرية أكثر من التطبيق واكتساب المهارات.
- عدم وضع الخطط التدريبية، بناء علي تحليل للاحتياجات التدريبية.
- عدم قياس العائد من التدريب.

## ثالثاً: رؤية الحكومة لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية:

طرحت الحكومة، ممثلة في وزارة الدولة للتنمية الإدارية في نهاية عام ٢٠٠٦ مشروع قانون الوظيفة العامة الذي إنطوي علي جوانب إيجابية، في

حين وجهت إليه بعض الانتقادات، وهو ما يتضح من خلال ما يلي:

**١- ملامح مشروع قانون الوظيفة العامة: من اهم ملامحه :**

- إلغاء نظام التعيين أو الترقية علي درجات دائمة، وقصر التعيين في الوظائف المدنية علي نظام التعاقد، مع وجود نظامين قانونيين متجاورين في إطار القانون أحدهما يمكن المعين علي عقد بمد العمل بالقانون، والآخر يستمر بموجبه شاغل الوظيفة علي حالته الوظيفية حتى الدرجة الأولي، ثم يتحول إلي العقد عند شغله وظيفة قيادية.
- إعطاء السلطة المختصة حق الفصل من الخدمة والإحالة إلي المعاش تأديبيا في جرائم تأديبية محددة علي سبيل الحصر بعد العرض علي لجنة ثلاثية برئاسة مستشار مساعد من مجلس الدولة وعضوية إثنين من الموظفين تزيد درجاتهم علي درجة الموظف المطلوب فصله.
- تحديد سلطة النيابة الإدارية بشأن التحقيق مع شاغلي الوظائف القيادية والمخالفات المالية مع تقدير حد مالي للمخالفة المالية أو تحديد معيار لها، وإلزام النيابة الإدارية بالانتهاء من التحقيق، خلال مدة لا تتجاوز ثلاثة أشهر. وفي حالة تجاوزها، تسترد الجهة الإدارية سلطاتها في التأديب.
- وضع نظام للمعاش المبكر، وترك الخدمة اختياريا، مع تحديد مزايا لهذا النظام، لتشجيع العاملين علي ترك الخدمة اختياريا.
- ترك نظام الحوافز مقابل أعباء الوظيفة، وصرف مقابل لساعات العمل الإضافية والنفقات التي يتحملها الموظف في سبيل أداء أعمال وظيفته، والحصول علي المزايا النقدية والعينية، علي أن تكون سلطة تحديدها لرئيس مجلس الوزراء، والتقريب في نظام الإجازات بين الإجازات التي يحصل عليها الموظفون في الدولة والتي يحصل عليها المخاطبون بقانون العمل.
- إلغاء فكرة إعادة التعيين التي تجيز للموظف طلب العودة للوظيفة بعد انتهاء خدمته وتركه الوظيفة العامة لأسباب إقتضت ذلك، مما يهدر فرص العمل للشباب.
- **إلغاء ما يلي:**
- ربط الحصول علي العلاوة التشجيعية بالحصول علي تقريرين بتقدير "ممتاز"، لعدم جدية التقارير وعدم تعبيرها عن حقيقة أداء الموظف.
- حساب مدد الخدمة السابقة العملية أو العلمية لإعطائهما أقدمية أهمية للموظف لا تعبر عن كفائته.
- نظام محو الجزاءات التأديبية بعد فترة محددة، حيث كان يتم رفعه من ملف خدة الموظف.

فلقد استهدف مشروع القانون تطوير نظام التأديب في الوظيفة العامة، مما يجعله أداة فعالة لمحاربة الفساد الوظيفي ويحقق الإلتزام والانضباط في أداء الوظيفة العامة، واختصار الجزاءات التأدبية وجعلها ٧ جزاءات تأدبية بدلا من ١١ جزاء.

- في مجال الأجور، تضمن مشروع القانون ما يلي:

تحديد بدايات ونهايات مربوط الدرجات، وذلك بإضافة جميع العلاوات الخاصة التي ضمت للراتب.

- تعديل بدايات ونهايات ربط الدرجات بمقدار العلاوة الخاصة التي لم يحل موعد ضمها، وبمقدار هذه العلاوة (وبذلك يكون جدول الرواتب متحركا، بما يحقق ما جاء في برنامج الرئيس مبارك).
- ضم العلاوات الاجتماعية الإضافية والعلاوة الاجتماعية المقررة بالقانون رقم ١١٣ لسنة ٨٢ و١١٨ لسنة ٨١.
- العمل بما تم ضمه للجدول بالنسبة للإعفاء من الضرائب والرسوم.
- إضافة منحة عيد العمال وقدرها عشرة جنيهات شهريا إلي فئات العلاوات الحالية.
- تحديد مدد البقاء في الدرجة ونسبة الترقية.
- وضع نص يعطي لرئيس مجلس الوزراء سلطة وضع نظم خاصة لإثابة بعض الطوائف كالمعلمين والأطباء والمهندسين وغيرهم.
- إضافة نص بجواز التعاقد علي الوظيفة المدنية ومعاملة المتعاقد معاملة الموظف الدائم بالنسبة للأجور والسلطات.
- تحديث إدارة شئون الوظيفة العامة، من خلال العمل علي إنشاء إدارة للموارد البشرية في كل وحدة تكون مسئولة عن رفع مستوي الموارد البشرية ووضع مواصفات لقدرات الوظائف الخالية المطلوبة. ونص مشروع القانون علي استبدال لجنة الموارد البشرية بلجنة شؤون العاملين التي تتكون من ثلاثة أعضاء، علي أن تتكون اللجنة من ٥ أعضاء.

**٢- إعفاءات لمشروع القانون:**

من أهم الانتقادات التي وجهت لمشروع القانون:

- إعطاء السلطة المختصة حق التعاقد مع من تشاء وإنهاء التعاقد، يفتح الباب أمام الفساد علي مصراعيه.
- إهدار حقوق العاملين في الإجازات الوجوبية، خاصة فيما يتعلق بإجازات مرافقة الزوج أو الزوجة ورعاية الطفل، كما يهدر حق الندب أو الإعارة أو البعثات التي لا تتضمنها أحكام قانون العمل، وكذلك بالنسبة للإجازات المرضية وإجازات الوضع.
- إلغاء لجنة الخدمة المدنية التي كانت تضم خبرات قضائية كبيرة وكبار رجال الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مما سيؤدي إلي الخضوع بالكامل لسلطة رئيس الوزراء، وبالتالي سيؤثر علي حسن سير عمل الجهاز الإداري إلي جانب الأخذ بنظام التعاقد كطريق وحيد لشغل الوظائف، علي الرغم من مخالفة ذلك للدستور، بالإضافة إلي عدم مراعاة مشروع القانون للبعد الاجتماعي فيما يتعلق بالجزاءات وإعادة التعيين.
- إطلاق يد السلطة الإدارية في فصل العاملين أو وقف مرتباتهم، مما سيؤدي إلي سوء استعمال هذا الحق من بعض الرؤساء.

## رابعاً: مداخل تطوير الموارد البشرية في مصر

علي الرغم من التعديلات التي أدخلت علي القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨، إلا أنها لم تحقق التطور المنشود في الجهاز الإداري للدولة، حيث يتضح ذلك من عدم رضاء العاملين في الجهاز الإداري، وعدم رضا المتعاملين معه، فضلا عن صور الفساد الإداري وعدم الانضباط في وحدات الجهاز الإداري وسوء الخدمات المقدمة.

ولكي تستطيع إدارة الموارد البشرية مجابهة التحديات التي تفرضها طبيعة التطورات الحالية والتي سبق توضيحها ، فإن عليها أن تخوض عملية تغيير جذري وحقيقي يركز على العناصر الآتية:-

**١- النظرة الموضوعية للعاملين على أنهم موارد بشرية**

يتعين على القيادات الإدارية أن تنظر للعاملين نظرة موضوعية على أنهم موارد بشرية HUMAN RESOURCES تحقق عوائد للمنظمة، إذا احسن استثمارها، وليسوا مجرد عناصر إنتاج FACTORS أو أنهم مجرد كم يمكن الاستغناء عنه في أي وقت واستبدالهم بأفراد آخرين.

وإذا كانت تنمية الموارد البشرية تحتاج إلى وقت طويل فإن ثمارها تستمر في النضج والعطاء أيضاً لفترة طويلة .

ويجب التأكيد على وحدة الهدف والمصلحة بين المنظمة والعاملين وأشعارهم بأن هناك منفعة متبادلة بين الاثنين فكل ما يبذل من جهد لبقاء المنظمة وتقدمها يعتبر ضماناً لبقاء العامل وتقدمه.

إن هذه النظرة الموضوعية تؤدي إلى شعور العاملين بذواتهم وبأهميتهم، ومن ثم يتفانون في تأدية واجباتهم وتحقيق أهداف المنظمة التي هي في نفس الوقت أهدافهم.

**٢- الاختيار الجيد المبني على الكفاءة :**

يجب أن يكون اختيار العاملين في المنظمة العامة العربية مبنياً على الكفاءة والجدارة، بعيداً عن الأهواء الشخصية والمحسوبية والواسطة والاعتبارات السياسية.

كما يجب أن يكون التركيز في الاختيار ليس على أساس ما يتمتع به الفرد من مهارات تؤهله لوظيفة معينة فقط، بل على مدى توافق خصائصه الشخصية ومستواه التعليمي مع احتياجات المنظمة ومدى قدرته على النمو والاستعداد لاكتساب مهارات جديدة.

إن حسن اختيار العاملين يضفي جوا من الاحترام والتقدير والثقة بالمنظمة فيشعر العامل بأن نجاحه في الالتحاق بالعمل بها يعتبر شرفاً كبيراً صعب المنال. كما يجب أن يكون شغل الوظائف القيادية من داخل المنظمة،

طالما تتوافر العناصر والشروط اللازمة لذلك في العاملين الموجودين بها، فالترقية من الداخل تزيد الروابط والعلاقات بين العاملين وولائهم كما تولد حافزاً لديهم لتنمية مهاراتهم وتغرس فيهم الإحساس بالعدالة واحتفاظ المنظمة بخبراتها.

وفي إطار مشروع قانون الوظيفة العامة، كان المطروح نظام التعاقد في شغل الوظيفة العامة، حيث واجه ذلك معارضة من قبل فئات كثيرة.

ويري المؤيدون لنظام التعاقد أنه من غير المعقول الاستمرار في منح كل من يعمل في الجهاز الحكومي فور تعيينه عقدا ممتدا لحوالي ٣٨ سنة، الأمر الذي أدي إلي تهاون الموظف في أداء عمله، لأنه ضامن لاستمراره في وظيفته. كما أن هذا النظام لا يمكن المديرين من الاستغناء عن العاملين ذوي الأداء المتدني.

**أما المعارضون لهذا النظام، فيعارضونه للأسباب الآتية:**

- أن نظام التعاقد قد يؤدي إلي استشراء الفساد، لأن الموظف سيكون أكثر عرضة للضغوط المحتملة من جانب مدرائه وسيكون أقل قدرة علي مقاومة الفساد، لأنه سيكون مهددا بإلغاء التعاقد أو بعدم التجديد له.
- التأثير علي موضوعية وحيادية الموظف الحكومي وعلاقته بالسطة السياسية، لأن ولاءه سيكون مع من قام بالتعاقد معه وليس للوظيفة.
- عدم تمكين الموظف من الاستقرار والأمن لأسرته، ومن ثم تفاقم مشكلة الزواج للشباب، وعدم الشعور بالأمان الوظيفي.
- أن التوسع في نظام التعاقد يصلح أكثر لاقتصاد متقدم به وفره في الوظائف، وليس في مجتمع يعاني من البطالة.
- صعوبة تطبيق هذا النظام، دون وجود نظام لإعانات البطالة ونظام تأمين صحي شامل.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية، لا يتم الاعتماد علي نظام التعاقد كلية في التعيين لجميع الوظائف في الجهاز الإداري للدولة، وإنما يقتصر استخدامه علي مجموعات وظيفية محددة، طبقا لطبيعة العمل المراد إنجازه ولازال معظم الجهاز الإداري يعتمد علي النظام التقليدي للخدمة المدنية الذي يوفر الثبات والأمان الوظيفي للعاملين.

**٣- الربط بين الحوافز والأجور ومستوى الأداء :**

لكي تحقق الحوافز الأهداف المبتغاة منها ويشعر العاملون بقيمتها، فإنه يجب أن تعطي هذه الحوافز في مقابل الأداء المتميز فلا تكون جزءاً من المرتب أو الأجر يتقاضاه العامل، سواء أحسن أو لم يحسن الأداء. وهنا تؤدي الحوافز الهدف منها في تشجيع المتميزين على الاستمرار في تميزهم وفي حث المتقاعسين عن تأدية واجباتهم إلى بذل المزيد من الجهد، حتى يحصلوا على هذه الحوافز.

ويجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمة العاملين في تحقيق عائد للمنظمة، بحيث يكون لهم الحق في جزء من هذا العائد.

وللأجور دور مهم في الحصول على موظفين أكفاء وبقائهم في داخل المنظمة، ومن ثم فإن على المنظمة أن تكافئهم بما يستحقون، فالأجور العالية تجذب عدداً أكبر من العاملين وتعطي المنظمة مجالاً أوسع في الاختيار. وتجدر الإشارة إلى أن تقليل الفوارق في الأجور بين العاملين وقيامها على أسس موضوعية يقوى الشعور بوحدة المصير والهدف ويجعل العاملين يركزون على العمل المنتج. كما يسود بينهم جو من التفاهم والثقة يؤدي إلى تقليل الاهتمام بالأجور والحوافز. ويبدأ العاملون بالانجاز مدفوعين ذاتياً ودون رقابة صارمة ، فالحافز الداخلي أقوى وأبعد أثراً من الحافز المادي الذي يزول بسرعة.

**٤ - تمكين العاملين من التصرف واتخاذ القرارات :**

التمكين Empowerment هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، من خلال تمكينهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات.

ونظراً لانتشار هذا المفهوم في العديد من المنظمات الإدارية، خاصة في الدول المتقدمة، فإنه لا مفر من أن تشرك القيادات الإدارية العربية العاملين في اتخاذ القرارات وتعطيهم حرية التصرف والرقابة الذاتية، انطلاقاً من أن ذلك هو الطريق الصحيح للنجاح والتميز. ولقد تأكد بما لا يدع مجالاً للشك أن المنظمة الناجحة هي التي تعتبر الفرد مديراً في موقعه وتمكنه من اتخاذ ما يراه مناسباً من قرارات في مواجهة ما يتعرض له من مواقف. كما أن المشاركة تزيد الرضاء الوظيفي والإنتاجية وقد ثبت أن استقلالية الوظيفة هي من أكثر الأبعاد أهمية. لذا يجب التركيز ليها عند إعادة توصيف الوظائف، بدلاً من الاهتمام بالهيكل والتنسيق فقط. كما كان الحال في السابق. كما يجب أن تمتد المشاركة لتشمل المشاركة في المعلومات أيضاً ، فالمعلومات المتعلقة بالتكلفة والعائد تمكن العاملين من معرفة أهدافهم وتحسين أدائهم .

**٥- التخطيط الجيد للتدريب :**

في ظل التطورات التكنولوجية المتلاحقة وظهور العديد من النظم الإدارية الحديثة، فقد أصبح علي المنظمات الإدارية العربية أن تركز علي تنمية العنصر البشري فيها، لمواكبه هذه التطورات، ولكي يحقق التدريب الأهداف المرجوة فيه، فإنه لا بد من أن يكون مبنياً علي تحليل الإحتياجات التدريبية ثم صياغتها، في شكل برامج تدريبية يتم تنفيذها وتقييمها علي أساس علمية. ولن يحقق التدريب النتيجة المرجوة منه إلا إذا أتيحت الفرص للعاملين لإستخدام ما تعلموه من مهارات في بيئة عملهم.

**٦- الأخذ في الاعتبار رضاء المواطن - عن الخدمة أو المنتج :**

لقد فرض مدخل إدارة الجودة الشاملة نفسه في السنوات القليلة الماضية، حيث أعتبرته منظمات عديدة أسلوباً إدارياً متميزاً يمكنها من التعامل من التحديات المعاصرة. ولما كانت هذه التحديات لا تقتصر علي دول بعينها، فقد أصبح لزاماً علي القيادات الإدارية العربية أن تتعامل بجدية مع هذا المدخل، فتهيئ الثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيقه. ولذلك فإنه لا بد من أن تضع المنظمات الإدارية العربية في اعتبارها وهي تواجه تحديات المنافسة، سواء في الداخل أو الخارج ضرورة العمل علي إرضاء الزبون أو العميل أو المواطن الذي يتلقى الخدمة أو السلعة التي تقدمها هذه المنظمات. إنها يجب أن تعترف بأهمية المواطن المتعامل معها. ولن يتحقق لها ذلك، إلا إذا تخلت عن فلسفة التوجيه بالإنتاج وسعت الى رضاء العميل، سواء كان داخلياً (الموظفون) أو خارجياً (المواطن).

**٧- أن يتحلى المدير العربي بصفات القائد :**

إن الأخذ بالمفاهيم والنظم الإدارية الحديثة لن يتم بطريقة فعالة إلا إذا اتصف المدير العربي بصفات القائد وابتعد عن كل ما يتناقض مع ذلك. وهنا لا بد لهذا المدير أن يتخلى عن أساليب وطرق الإدارة التقليدية التي تتسم بالبيروقراطية والبعد عن الإبداع والتطور والابتكار وأن يتحلى بالشجاعة في اتخاذ القرارات، خاصة تلك المتعلقة بإحداث التغيير المطلوب لخلق ثقافة الجودة.

كما يجب أن يبتعد المدير عما إعتاده من الميل الشديد للمركزية المطلقة، مدركاً أهمية دور العاملين جميعاً بإشراكهم في صنع القرارات كوسيلة لتحفيزهم علي العمل. كذلك لا بد من أن ينأى المديرون العرب عن الانشغال دوماً بمعالجة المشاكل اليومية الروتينية والولع بالحلول المؤقتة السريعة، بل يجب أن تكون لديهم رؤية طويلة المدى، وأن تكون لديهم القدرة علي المبادأة والابتكار.

ويتطلب ما سبق ضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم الاعتماد عليها في اختيار المديرين، بحيث لا يكون التركيز على بعض الخصائص الشخصية فقط، بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار أيضاً مدى تمتعهم بخصائص أخري ضرورية مثل الاتجاهات الإيجابية نحو العنصر البشري وأهمية دورة في حياة المنظمة، فضلاً عن استعداده للتنمية المستمرة والاعتراف بأهمية المشاركة في صنع القرار.

**٨- معالجة التضخم في حجم العمالة في الجهاز الحكومي :**

يتم ذلك بتشجيع العاملين الذين يمكن الاستغناء عنهم علي الترك الاختياري للعمل، مع تقديم الحوافز والتعويضات المناسبة لهم؛ وبالترخيص لمن يرغب في العمل نصف الوقت في المواقع التي تسمح فيها ظروف العمل بذلك.

**٩- وضع الضوابط الضرورية لاختيار القيادات الإدارية علي أسس موضوعية :**

إذا كان التطبيق العملي للقانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ قد كشف عن بعض

الشغرات، فإنه يجب تعديل القانون، بحيث ينص علي ضرورة الإعلان عن الوظائف القيادية الشاغرة داخل وخارج الوحدة المعلنة، حتى تتاح الفرصة لكل من يري في نفسه الكفاءة لشغل الوظيفة أن يتقدم لها، مع تشكيل لجان للصلاحية - في كل قطاع من قطاعات الجهاز الإداري للدولة - تضم عناصر متخصصة من أساتذة الإدارة وأعضاء الهيئات القضائية وهيئة الرقابة الإدارية والجهاز المركزي للتنظيم والإدارية، علي أن يدعي لحضور اجتماعاتها رئيس الجهة المعنية، دون أن يكون له صوت في مداولاتها. وتتولي تلك اللجان فحص الطلبات ومناقشة المتقدمين والتعرف على مدي توافر شروط شغل الوظائف فيهم، ثم تصدر قرارها الذي يجب أن يكون نهائيا باختيار الأصلح لشغل الوظيفة. ويجب تحديد مدة شغل الوظائف القيادية بأربع سنوات، بدلا من ثلاث سنوات ،علي أن يكون تجديدها عن طريق لجنة الصلاحية، بناء علي اقتراح السلطة المختصة بالجهة المعلنة.

## الخاتمة

من خلال التحليل السابق يتعين أن التعديلات التي أدخلت علي القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ قد استطاعت أن تلبى الكثير من الاحتياجات، ولكن كثرة التعديلات تعكس عدم الدراسة الكافية لها قبل صدورها. كما أن التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي حدثت في السنوات الماضية تجعل هذه التشريعات في حاجة إلى التطوير. فهناك حاجة إلى تمكين المنظمات العامة والعاملين فيها من تأدية أعمالهم، خاصة فيما يتعلق بمرونة ساعات العمل، والعمل من المنزل، والتخلص من العمالة الزائدة.

## الهوامش والمراجع


١ - د٠ محمد فؤاد مهنا ، الأسس التي تقوم عليها سياسة الوظائف العامة ، مجلة العلوم الإدارية ، السنة الرابعة ، العدد الأول ، يونيو ١٩٦٢ ، ص ٣٤ .

٢ - د٠ محمد بدران ، قانون الوظيفة العامة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٠ ، ص٦ .

م ٨ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ م .

٣ - الوقائع المصرية العدد ٢٨٦ تابع ، ١٩ ديسمبر ١٩٧٨ م .

٤ - د٠ محمد عبد الواحد الحميلي، الخبرة العملية والعملية الزائدة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ٢٠٠١ ، ص ٨ .

٥ - المرجع السابق ، ص ص ٤١ - ٦٧ .

٦ - مجلس الشعب ، الفصل التشريعي السادس، دور الانعقاد العادى الثاني، مضبطة الجلسة الثانية والثمانين المعقودة في ٣٠ مايو ١٩٩٢ ، ص ٣١ .

٧ - المرجع السابق ، ص ص ٣١ - ٣٢ ٠

٨ - مجلس الشعب ، الفصل التشريعي السادس، دور الانعقاد الرابع ، مضبطة الجلسة السادسة والتسعين المعقودة في ١٢ يونية ١٩٩٤ ، ص ٢٠ ٠

٩ - مجلس الشعب ، الفصل التشريعي السابع، دور الانعقاد الخامس ، مضبطة الجلسة التاسعة والثلاثين المعقودة ٢٧ فبراير ٢٠٠٠ ، ص ٨٠ ٠

١٠ - مجلس الشعب ، الفصل التشريعي السادس، دور الانعقاد الثاني ، مضبطة الجلسة الثانية والثمانين المعقودة في ٣٠ مايو ١٩٩٢ ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٨ ٠

١١ - مجلس الشعب ، الفصل التشريعي السابع ، دور الانعقاد الخامس ، مضبطة الجلسة التاسعة والثلاثين المعقودة في ٢٧ فبراير ٢٠٠٠ ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٨٥ - ٨٦ ٠

١٢ - مجلس الشعب، الفصل التشريعي الثامن ، مضبطة الجلسة الثانية والخمسين المعقودة صباح يوم السبت ٦ من صفر ١٤٢٥ هـ الموافق ٢٧ من مارس ٢٠٠٤ ، ص ص ٢٨ - ٣٢ ٠

١٣ - أنظر :

- القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ ولائحته التنفيذية٠

- ممدوح مصطفي إسماعيل، اختيار القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية ( المصرية ) سلسلة قضايا إدارية ، جامعة القاهرة ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، العدد الأول ، ١٩٩٨ ، ص ص ٢٨ - ٣٢ ٠

١٤- مجلس الشعب ، الفصل التشريعي السابع ، دور الانعقاد الأول ، مضبطة الجلسة الرابعة والعشرين المعقودة في ٢٦ فبراير ١٩٩٦ ، ص ٢١ ٠

١٥ - مجلس الشعب ، الفصل التشريعي السادس ، دور الانعقاد الثاني ، مضبطة الجلسة الثانية والثمانين المعقودة في ٣٠ مايو ١٩٩٢ ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤١ ٠

١٦ - مجلس الشعب، الفصل التشريعي الثان، دور الانعقاد العادي الخامس، تقرير اللجنة المشتركة من لجنة القوي العاملة ومكتب لجنة الشئون الدستورية والتشريعية عن مشروع قانون بتعديل بعض أحكام قانون نظام العاملين بالدولة ٢٠٠٥/٦/٢٩.

١٧-د. صفوت النحاس، جهود الدولة في تحسين أحوال العاملين بالدولة والجهاز الإداري ، محاضرة ألقيت في ندوة مشروع قانون الوظيفة العامة "منتدي السياسات العامة" م ١٢ ديسمبر ٢٠٠٦.

١٨- د. حمدي عبد العظيم محررا، سياسات ونظم الأجور والحوافز، العدد ٢٩ من منتدي السياسات العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ص ١٨.

١٩ - د٠ سمير محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية في الوطن العربي والتحديات المعاصرة، مجلة شؤون عربية، العدد رقم ١٠٦ ، يونيو ٢٠٠١( ربيع الأول ١٤٢٢ هـ ) ص ١٨٢ ٠

٢٠ - المرجع السابق ، ص ١٨٣ ٠

٢١ - المرجع السابق ، ص ١٨٦ ٠

٢٢ - ممدوح إسماعيل مصطفي ، مرجع سابق ، ص ١٨٢ ٠

٢٣- د. راشد محمد عبد الجليل، سياسات إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها والمستقبل المتوقع لها في الهيئة المصرية: دراسة تحليلية تطبيقية استرشادية، مجلة البحوث التجارية، السنة الرابعة عشر، العدد الأول، يناير ١٩٩٢ ص ٤٥-٤٦.

٢٤- د. فاروق حلمي محمد منصور، نحو منظمة حكومية تقوم علي المعونة المستمرة، ورقة مقدمة إلي مؤتمر: إدارة الموارد البشرية ومتطلبات.... ص ١١.

٢٥- د. محمد نور برهان واخرون، تكنولوجيا المعلومات والإدارة العامة في لدول في العربية، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، شتاء ١٩٨٨، ص ٦٦.

٢٦- د. حسن أبشر الطيب، محاور النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية، مجلة الإداري، السنة الخامسة عشر، العدد الخامس والخنسون، ديسمبر ١٩٩٢، ص ص ٢٢-٢٣.

٢٧- د. محمد هاشم عوض، نحو استرانيجية عربية شاملة للتنمية البشرية، المجلة العربية للإدارة صيف وخريف ١٩٨٤، ص ٨٣.

٢٨- د. راشد محمد عبد الجليل، مرجع سابق، ص ٤٥.

٢٩- Gomez, Louis T,& others, Managing. Human resources, op- Cit, p.20.

30- د. علي السلمي، مرجع سابق ص ٣٦.

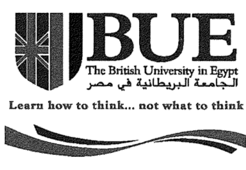
٣١- أنظر:

- د. سلوي شعراوي، ثقافة الإدارة العليا والإصلاح الإداري، ورقة مقدمة إلي الندوة الرابعة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسي، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ٢٣ نوفمبر ١٩٩٥، ص ص ٢-٣.

- مجلة تكنولوجيا الإدارة، نشرة دورية تصدرها وزارة الدولة للتنمية الإدارية، السنة الثانية، العدد الخامس، مارس - أبريل ٢٠٠٦، ص ص ٦-٨.

٣٢-د. محمد سهيل المزروعي، تقييم عملية التدريب في تدعيم الكوادر الوطنية بقطاع البترول في دولة الإمارات العربية، دراسة حالة شركة بترول أبو ظبي الوطنية "أدنوك"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة القاهرة كلية الاقتصاد، ١٩٩٧، ص ص ١٧٩- ١٨٠.

٣٣- د. صالح عبد الرحمن أحمد (محررا)، سياسات الخدمة المدنية في مصر، العدد ٢٣ من منتدي السياسات العامة، جامعة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، أكتوبر ٢٠٠٥، ص ٤٥.




تأسست بالقرار الجمهوري رقم ٤١١ لسنة ٢٠٠٤

**إيمانًا بالدور الريادي الذي تقوم به الجامعة البريطانية في مصر و تأكيداً لرسالتها التطويرية و حرصاً علي المساهمة فى رفع الأعباء عن كاهل الأسرة المصرية و توفير أرقى أنواع التعليم البريطاني لأبناء مصر بالشراكة مع إحدى جامعات القمة فى بريطانيا**

**و هى جامعة لفبرا (Loughborough)**

قررت الجامعة عدم رفع أو زيادة الرسوم الدراسية المقررة عن العام الجامعى 2008 / 2009.

**و ترسيخاً لمبدأ التميز و التفوق تقدم الجامعة البريطانية فى مصر العديد من المنح الأكاديمية و الرياضية و الثقافية الكاملة و الجزئية.**

**ولازالت الجامعة مستمرة فى استقبال الطلاب للتسجيل للعام الجامعى 2008 / 2009 بمقر الجامعة بمدينة الشروق فى الفترة من التاسعة صباحاً إلى الرابعة مساءاً يومياً عدا الجمعة و السبت.**

**El Sherouk City, Cairo, Egypt**
**Hotline: 19283 (19BUE)**
**Tel.: 202 26890000**
**Mobile: 0101357909**
**www.bue.edu.eg**
**admission@bue.edu.eg**

---

In partnership with Loughborough University



# صعيد مصر .... نحو استراتيجية للاستثمار والتنمية

تعد قضية تنمية الاستثمار بصعيد مصر واحدة من محاور العمل التي اطلقتها الهيئة العامة للاستثمار ضمن ٦ قضايا تمثل أولويات عمل الهيئة خلال الفترة القادمة ، وهي : الترويج للاستثمار خارجياً وداخلياً ، تنمية المناطق الاستثمارية ، توسيع نطاق الخدمات المقدمة (فروع مجمع خدمات الاستثمار ومكاتب الاستثمار بالمحافظات) ، تحسين مناخ الأعمال ، والتطوير المؤسسي للهيئة

في هذا السياق، قامت الهيئة العامة للاستثمار بوضع استراتيجية تنمية الصعيد بهدف الانتقال به الي المكانة اللائقة علي الخريطة الاستثمارية لمصر، وتضمنت الاستراتيجية أربعة مراحل : دراسة الوضع الراهن، تهيئة بيئة الاعمال ، تطوير بنية الاستثمار، ودعم استمراية النمو

## مرحلة تشخيص الوضع الراهن

جاءت نقطة الانطلاق من خلال الوقوف على التحديات التي يواجهها المستثمر عند الرغبة في إقامة مشروعه الاستثمارى خاصة ندره وصعوبة البيانات الداعمة لاتخاذ قراره الاستثماري، لذا قامت الهيئة بإعداد تقارير عن جميع محافظات الصعيد تضمنت البيانات الخاصة بالبنية الأساسية والمرافق والموارد الطبيعية والأنشطة الاقتصادية و المناطق الصناعية.

تلي ذلك إطلاق مشروع "الخريطة الاستثمارية لمصر" والتي توضح المقومات التي تمتلكها كل محافظة من موارد طبيعية وبنية أساسية وخدمات قائمة وحجم العمالة ، ثم قامت الهيئة بتعظيم الاستفادة من تلك الخريطة بإعداد دراسات عن القطاعات الاستثمارية الواعدة Sectoral Studies والمشروعات الكبري Mega Projects وتحديد أطر نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص PPP و دراسات تفصيلية عن فرص الاستثمار في الصعيد والتي أوضحت أن إقليم الصعيد يمتلك فرصاً هائلة للنمو

فضلاً عن ذلك، قام مسئولو الهيئة بالعديد من الزيارات الميدانية لمحافظات الصعيد واختتمت بعقد "مؤتمر الاستثمار في الصعيد" بمدينة الاقصر في ١٠ مايو الماضي بحضور السيد الدكتور وزير الاستثمار ، والسادة محافظي الاقليم ،، وقامت الهيئة باصدار كتيباً عن كل محافظة يتضمن مقومات الاستثمار بالمحافظة وأهم القطاعات الواعدة وتطور حجم الاستثمار والفرص الاستثمارية والخدمات التي يقدمها مجمع الخدمات ومكتب الاستثمار بالمحافظة.

## مرحلة تهيئة بيئة الأعمال

بعد انتهاء مرحلة تشخيص حالة الاستثمار بالصعيد رات الهيئة ضرورة تهيئة بيئة الأعمال فى هذا الإقليم، وذلك من خلال أربعة محاور : أولها التغلب على مركزية الخدمات في العاصمة وما يستتبعه ذلك من فقد لوقت وجهد وتكلفة المستثمر ، لذا قامت الهيئة بإنشاء خمسة مكاتب للاستثمار في الصعيد في كل من الفيوم والمنيا وسوهاج وقنا وأسوان، فضلاً عن تطوير مجمع خدمات الاستثمار بأسيوط One Stop Shop لخدمة مستثمري اقليم الصعيد والجزء الجنوبي من محافظة البحر الأحمر.

وتبلور المحور الثاني في تطوير البنية التحتية اللازمة للاستثمار ،وفي هذا الصدد، قامت وزارة الاستثمار بتوفير التمويل اللازم لإقامة طريق الصعيد- البحر الأحمر بطول ٣٤٤ كم وبتكلفة ٦٤٠ مليون جنيه بهدف انشاء محور عرضي اقليمي جديد يربط بين البحر الاحمر والصعيد لخدمة أغراض التنمية .

ومثل التفاعل مع المنظمات الدولية محوراً ثالثاً لتهيئة بيئة الاعمال فى الصعيد، حيث تم تنفيذ برامج توعية وورش عمل لمستثمري الصعيد بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO ومؤسسة التمويل الدولية IFC، وسيتم توسيع نطاق هذا التعاون من خلال العديد من البرامج والدورات التدريبية خلال الفترة القادمة بهدف تدعيم القدرات الإدارية والتنظيمية لمستثمري الصعيد.

وتمثل المحور الرابع في التعاون مع الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتحقيق التنمية الاقتصادية بالصعيد وتوج هذا التعاون بتأسيس "شركة تنمية الصعيد" كأول شركة لتحفيز وتشجيع وتنمية الاستثمار في الصعيد برأسمال قدره ١٠٠ مليون جم، بالتعاون بين كل من البنك الأهلي المصرى وبنك مصر وشركة مصر للتأمين والشركة القابضة للسياحة ، لتحقيق أهداف :تنمية الاستثمار بمحافظات الصعيد ، دعم المشروعات الصغيرة من خلال المعاونة في تسويق المنتجات والتصدير ، و مساعدة المشروعات المتعثرة في التغلب على المصاعب التمويلية ، وحفز الاستثمار من خلال مساهمتها في تاسيس المشروعات .

## مرحلة تطوير بنية الاستثمار

تلي مرحلة "تهيئة" بيئة الأعمال مرحلة "التطوير" لهذه البيئة، والتي ترتكز على ضرورة التفاعل المستمر مع المستجدات على ساحة الأعمال وتطوير أنظمة وأوعية استثمارية تتلاءم مع متطلبات بيئة الأعمال وتلبى احتياجات المستثمر نحو بيئة عمل ملائمة بعيداً عن الروتين والبيروقراطية ودون تحمل كاهل الدولة بمهام الترفيق والادارة والتشغيل .

من هنا، جاء قرار استحداث نظام "المناطق الاستثمارية"، والذي يهدف إلى رفع العبء عن كاهل الدولة، بحيث يصبح القطاع الخاص المطور الأساسي الذي يتولى مهام الإدارة والترفيق، على أن يكون لكل منطقة مجلس إدارة يمنح التراخيص والموافقات ويقدم جميع الخدمات الخاصة بالمستثمرين، كما يتيح هذا النظام تنمية تكتلات اقتصادية منفصلة سواء كانت مناطق صناعية وزراعية وسياحية في صورة Clusters أو عناقيد خدمية ملتصقة تعظم من القيمة المضافة للاقتصاد.

## مرحلة دعم استمرارية النمو

استكمالاً لإجراءات تطوير وحفز الاستثمار بالصعيد، قامت الهيئة العامة للاستثمار وفي سبيلها لتوفير أساليب تمويل ملائمة باطلاق مبادرة إنشاء "شركة التأجير التمويلي" بالتعاون مع شركة تنمية الصعيد، بهدف توفير بدائل تمويلية جديدة تضمن استمراية المشروعات وعدم التعثر أو الانسحاب من السوق.

أيضاً، تم إعداد عدد من ورش العمل بالقاهرة والمحافظات تجمع بين البنوك ومؤسسات التمويل وجمعيات المستثمرين، لعرض الاساليب والمجالات وحزم الحوافز التمويلية المتاحة لدى تلك البنوك والمؤسسات .

ومن منطلق سعيها لجذب المزيد من المستثمرين، قامت هيئة الاستثمار بإعداد دليل مفصل عن الفرص الاستثمارية بمختلف محافظات مصر، وفقاً للمزايا النسبية للمحافظة والحجم النسبي للمشروع (مشروعات كبرى، مشروعات ذات طبيعةخاصة، مشروعات شراكة PPP ،أو مشروعات صغيرة ومتناهية الصغر SMEs) وذلك لاتاحة أنماط مختلفة من الاستثمار (مناطق حرة أو استثمارية) وأنماط مختلفة من المشروعات بانتشار جغرافي متنوع لتحقيق تنمية استثمارية مستدامة لصعيد مصر .

## مؤشرات الأداء

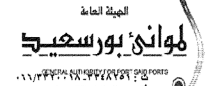
نتج عن الجهود السابقة ارتفاع عدد الشركات المؤسسة بمحافظات الصعيد من ٣٢٧ شركة برؤوس أموال مصدرة ١,٤ مليار جنيه خلال العام ٢٠٠٦-٢٠٠٧ الي نحو ٤٢٥ شركة برأس مال مصدر ١,٦ مليار جنيه خلال العام ٢٠٠٧-٢٠٠٨ مثلت شركات استصلاح واستزراع الأراضي وتصنيع الحاصلات الزراعية العدد الاكبر منها بعدد ١٠٠ مشروع .

للاطلاع على فرص الاستثمار بالصعيد :



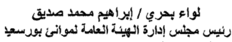

الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة

الهيئة العامة للاستثمار، قطاع الاستثمار في المحافظات، طريق صلاح سالم – أرض المعارض، مدينة نصر – القاهرة
تليفون ٢٤٠٥٥٤٥٢ فاكس ٢٤٠٥٥٦١٥ موقع الكتروني www.investment.gov.eg





ت: ٠٦٦/٣٣٢٠٠١٨-٣٣٤٨٧٥٦
فاكس : ٠٦٦/٣٣٤٨٢٦٢
chirman@psdports.org
شارع عزمي و مصطفي كامل - بورسعيد

لواء بحري / إبراهيم محمد صديق
رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة لموانئ بورسعيد

## ( ميناء شرق بورسعيد – ميناء غرب بورسعيد – ميناء العريش البحري )

**أنشطة الميناء :**

- إنشاء و إدارة أرصفة رسو السفن و توسيع وتعميق الميناء .
- إنشاء و إدارة و إستغلال المخازن والمستودعات و الساحات .
- القيام بأعمال القطر و الإرشاد و إدارة ميناء العريش .

**طاقة الميناء :**

- الطاقة الإنتاجية ٣٢,٥ مليون طن سنوياً .
- معدل الحاويات ٢,٧ مليون حاوية سنوياً .
- معدل السفن ٥٨٠٠ سفينة سنوياً .
- معدل السفن السياحية ١٧٥ سفينة سنوياً .
- معدل مراكب اليخوت ١٨٥ يخت سنوياً .
- معدل تداول الحاويات ٢٥ حاوية في الساعة ميناء غرب بورسعيد .
- معدل تداول الحاويات ٣٥ حاوية في الساعة ميناء شرق بورسعيد .
- رصيف عميق للح اويات بطول ١ كم بخلاف ارصفة البضائع العامة .

**مميزات الميناء :**

- تحتل موانئ بورسعيد ( شرق – غرب) في مجال تداول الحاويات المرتبة الاولي بين الموانئ المصرية المرتبة ٣٥ علي موانئ العالم و المرتبة الثالثة بين موانئ البحر المتوسط حيث بلغت نسبة تداول الحاويات خلال عام ٢٠٠٧ الي ٢,٧ مليون حاوية مكافئة.
- تعتبر موانئ بورسعيد الافضل من حيث معدل متوسط مكوث سفن الحاويات التي تبلغ ٠,٨ يوم .
- كما تمثل موانئ بورسعيد نسبة ٥٨ % من إجمالي الحاويات المكافئة المتداولة بالموانئ المصرية.
- يعتبر ميناء بورسعيد الغربي من الموانئ الهامة بجمهورية مصر العربية في مجال السياحة لما يمتاز به الميناء من موقع فريد بالاضافة الي مشروعات التطوير المستمرة كما يمكن للميناء استقبال ٤ سفن سياحية يوميا.

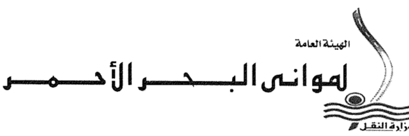
**مشروعات التطوير المستقبلية :**

- تطوير رصيف عباس بطول ٦٧٠ م (٤٠٠متر حاويات – ٢٧٠ متر بضائع عامة )
- إنشاء المرحلة الثانية من رصيف الحاويات بميناء شرق بورسعيد بطول ١٢٠٠ م ليصبح طول الرصيف ٢٤٠٠ م للمحطة الأولي للحاويات
- مشروعات استقبال و تداول وقود و سوائل وتموين سفن علي مساحة ٢٥٠ ألف م٢ وعدد (٣ ) مستودع تخزين منتجات بترولية وسوائل مختلفة علي مساحة ٢٥٠ ألف م٢ لكل مستودع .
- محطة بضائع متعددة الأغراض بطول رصيف ٦٠٠ م وعرض ٣٠٠ م بشرق بورسعيد .
- طرح مشروع إنشاء محطة ثانية للحاويات بميناء شرق بورسعيد .
- طرح مشروع إنشاء محطة سيارات بميناء شرق بورسعيد .
- الهيئة العامة لموانئ بورسعيد بصدد تفعيل مشروع الإدارة الإلكترونية والبدء في الإعداد لتنفيذه .

جميع مشروعات التطوير سيتم طرحها علي جميع الشركات العالمية التي أبدت اهتمامها بتنفيذ هذه المشروعات فور وصول المخطط العام لميناء الشرق واعتماده، حيث تقوم بتنفيذه شركة (DHV ) الهولندية .

كما أنه جاري حالياً تنفيذ دراسة تطوير ميناء العريش ليتسع لاستقبال سفن حتي حمولة ٣٥ ألف طن ، وإنشاء أرصفة مختلفة ( صب جاف / سائل – متعدد الأغراض ) وتوسيع و تنظيم ساحات التنظيم و المخازن بالميناء .


إعداد :
مازن قبطان
قسم الإعلام
الهيئة العامة لموانئ بورسعيد
٠١٠٥٣٠٤٨٤٨




## عهدا جديدا للإدارة

# للهيئة العامة لموانى البحر الأحمر بعد تطويرها إداريا

أن مصر تمر بمرحله فكر جديد.. متى يدخل هذا الفكر إلى الجهاز الإداري حتى يستطيع أن يقدم خدمات أفضل للمواطنين فالإصلاح الشامل على مستوى المجتمع ككل ضرورة ملحة في الوقت الحالي ولكن يتعذر تحقيقه في غيبيه جهاز إداري فعال وقوى وكفء ولا يعانى من أمراض الإدارة حتى يستطيع تحمل أعباء هذا الإصلاح بمجالاته المتعددة.

وانطلاقا من متطلبات المرحلة الحالية المتعددة بادرت وزارة النقل قطاع النقل البحري بالتنسيق المستمر بين وزارة النقل ووزارة التنمية الإدارية والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة يتم حالياً دراسة تطوير الهياكل التنظيمية لهيئات الموانى البحرية لتساير متطلبات ومتغيرات المرحلة الحالية والتي تهدف إلى تطويرها لتصبح موانى قويه على مستويات عاليه من التقنيات الفنية والإدارية وذلك من خلال لجنة عليا بقطاع النقل البحري تمثل جميع هيئات الموانى البحرية للوصول إلى هيكل تنظيمي موحد لجميع الهيئات يتضمن كافة الأنشطة الخاصة بها كحق للتعديل في الهيكل الخاص بها بما يناسب أنشطتها ومناخها العام.

لذا سارعت هيئة موانى البحر الأحمر تحت رئاسة اللواء بحري ممدوح دراز بتشكيل ورشة عمل لتطوير الهيكل التنظيمي بما يتماشي مع الفترة القادمة كالآتي:

- توحيد الإدارات في الموانى التابعة للهيئة تبعا لكل محافظة تقع فيها الموانى وذلك في إدارات مركزية لكل من موانى السويس.. بورتوفيق ,الأدبية ,الزيتيات.. ومحافظة جنوب سيناء "نويبع ,شرم الشيخ ,الطور" ومحافظة البحر الأحمر "الغردقة ,سفاجا ,القصير".
- إدخال نظام الإدارة الالكترونية بموانى الهيئة لتواكب منظومة النقل البحري العالمي ٠
- دراسة ما تتضمنه القوانين للتفعيل في شأن حماية البيئة البحرية والأمن الصناعي والسلامة والصحة المهنية مع الاهتمام بتنمية العنصر البشرى من خلال توحيد نظام الإدارة في هيئات الموانى من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتبارها أساس عملية التطوير مع فتح مجالات التدريب كعنصر أساسي في تنمية قدرات العمل.
- إعداد نظم وقواعد البيانات الخاصة بموانى الهيئة التابعة من حيث:
- قاعدة بيانات إعادة هيكلة الإدارات بالموانى.
- قاعدة بيانات العمالة والأجور لكافة شرائح ووظائف العاملين.
- قاعدة بيانات قيادات الإدارة العليا.
- قاعدة بيانات القوانين والقرارات التنظيمية للموانى التابعة وأنشطة الهيئة.

وأكد اللواء ممدوح دراز على أن جميع الدراسات التي تمت سيتم تقديمها إلى الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ووزارة التنمية الإدارية لمراجعتها والتصديق عليها بعد عرضها على السيد المهندس محمد منصور وزير النقل وأن هذه الدراسات تتماشى مع خطة التطوير التي تنتهجها الهيئة في تطوير حزمه كبيرة من موانيها في الفترة القادمة لتواكب وتضاهى الموانى العالمية.

عميد
صلاح أحمد هاشم
مدير إدارة العلاقات العامة

## اللواء عبد الجليل الفخرانى محافظ الاسماعيلية فى حديث لمجلة الادارة

# الرئيس مبارك خطط فأحكم .. ونفذ فأتقن .. وقال ففعل

## هذه بعض انجازات ٢٠٠٧



-١٣٠ مليون جنيه لمشروع الصرف الصحى العملاق فى فايد و الذى يخدم ٢٠٠ الف نسمة.

- مصنعان للسكر بتكلفة مليارى جنيه .. يوفران فرصا هائلة لتشغيل ابناء المحافظة.

-٦٠٠ فدان مخصصة للنادى الاسماعيلى شرق القناة.

-انشاء محطة مياه ابو صوير بتكلفة ٥٠ مليون جنيه و تغذى ١٢٠ الف نسمة بالمياه.

-استكملنا مشروعات البنية الاساسية و مشروعاتنا تتحدث عن نفسها.

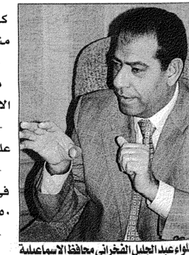
-كل مشروعاتنا تسير فى جدولها الزمنى المحدد .. و كلها درست بمنتهى الدقة و العناية.

-١٥ مليون جنيه عائد المحافظة بعد حل مشكلة جمعية العاشر من رمضان.

-الموافقة على انشاء ١٠٠ شركة و مصنع جديد و تجهيز ٧٥ مصنعا للانتاج.

-البرنامج الانتخابى للرئيس مبارك اصبح واقعا فى الاسماعيلية.

-لدينا فرص عمل متوفرة فى الاسماعيلية لكل ابناء المحافظات المجاورة.



للواء عبد الجليل الفخرانى محافظ الاسماعيلية

-مشروعات مبارك كالنخيل المثمر يستفيد منها الابناء و الاحفاد.

-لاول مرة كورنيش عام و مجانى لمواطنى الاسماعيلية

-الشباب لهم موقع متميز على خريطة اهتماماتى.

-منطقة صناعية عملاقة فى ابو خليفة على مساحة ٥٠٥٠ فدان.

-نجحنا فى القضاء على مشكلة الاسكان تماما ووفرنا ١٢٢٣٢ شقة للشباب و ١٠ آلاف شقة للاسر الاولى بالرعاية و لغير القادرين -قضينا على مشكلة البطالة ووفرنا ٣٧ ألف فرصة عمل لابناء المحافظة.

-تشغيل ٢٣ الف خريج و خريجة.

-مليار جنيه للصرف الصحى و مياه الشرب

-اصبح للاسماعيلية ٤ كورنيش(كورنيش بحيرة الصيادين - كورنيش بحيرة التمساح - كورنيش الشهداء - و كورنيش محمد على ) للترفيه عن ابناء الاسماعيلية و ايجاد متنفس لهم مجانا

-تحويل المستشفى العام الى تخصصى و علاج غير القادرين مجانا و بنفس الجودة.

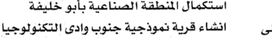
-قوافل طبية و علاجية تجوب قرى و نجوع المحافظة لعلاج المواطن الغير قادر فى اماكن اقامته.

### هذه طموحاتى ل ٢٠٠٨

### انشاء الاسماعيلية الجديدة شرق القناة

اقامة نفق اسفل القناة كهدف قومى استراتيجى

بدء تشغيل مصنعين لبنجر السكر باستثمارات ٢.٣ مليار جنيه



تدبير موارد مالية ثابتة للنادى الاسماعيلى

استكمال المنطقة الصناعية بأبو خليفة

انشاء قرية نموذجية جنوب وادى التكنولوجيا

# تنمية الإبداع والابتكار لدى المواطن العربى

إعـداد مستشار
**محمد عبد الحكيم**
رئيس مجلس إدارة الجمعية العامة للتنظيم والإدارة والتنمية

## مقدمة

أن الانطلاق لزيادة الإنتاجية وتحقيق التنمية الشاملة يستند بالدرجة الأولى على كفاءة إدارة الموارد البشرية فى إطار التعاون والانتماء وتقدير المصلحة العامة ، وذلك باعتبار العنصر البشرى هو عنصر الإنتاج الرئيسى والأهم الذى تطغى أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج ، فقد خلق الله تعالى السموات والأرض وما فيها من عجائب لخدمة الإنسان ولتعمير الكون .

" وسخر لكم ما فى السموات وما فى الأرض جميعا ، إن فى ذلك لآيات لقوم يتفكرون " . ( سورة الجاثية آية ١٣ )

وتكرر هذا المعنى فى كثير من الآيات الأخرى وهى تنتهى جميعا بقول الله تعالى أن فى ذلك لآيات لقوم يعقلون ، يتفكرون ، يتقون ، يتذكرون ، يتدبرون ، ...

معنى ذلك أن على الإنسان أن يتفكر ويعقل ويستفيد مما وهبه الله له من قدرات وطاقات ومهارات متعددة لحسن استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة لخير الأمة بشكل عام .

فالإنسان هو إذا صانع التنمية وهدفها وركيزتها فى المجتمع ، وهو المحرك الأول للإنتاج وحسن الأداء ، وهو بذلك نقطة الانطلاق نحو التطوير والتحديث فى كافة المجالات .

فما شيدت الإنسانية نهضتها وما تحقق من تقدم تكنولوجى وعلمى ... إلا من خلال الجهود المترابطة والمنظمة للموارد البشرية التى يقع على عاتقها أحداث التغيرات البناءة والتطوير والإصلاح .

بذلك أضحى الاستخدام الرشيد للموارد البشرية يمثل ضرورة من ضرورات التقدم والتنمية والارتفاع بمستوى الإنتاج والخدمات المختلفة .

ويستلزم ذلك موالاة البشر بالاهتمام والرعاية لتنمية معارفهم ومهاراتهم وملكاتهم الإبداعية والإبتكارية ... بما يتلاءم مع تطورات العصر واحتياجات التنمية خاصة بين الدول العربية التى يجمعها الجوار ووحدة الدين واللغة والعادات والتقاليد ...

وتذخر فى مجموعها بالموارد البشرية والمادية المتنوعة والمتكاملة بما يؤهلها للسير قدما فى طريق التطور والتنمية ( فى ضوء كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم لبناء الأمة العربية على أكتاف أبنائها وجميع الكتب السماوية تؤكد ذلك ) .

وإن الموظف العام الذى يشعر بالاطمئنان والاستقرار يدفعه ذلك إلى تنمية مواهبة والابتكار لتحقيق ذاته ورفع مستوى أدائه مما يحقق أهداف المنظمة التى يعمل بها .

على هذا الأساس تركز هذه الورقة على أهمية تنمية الملكات والطاقات الإبداعية والإبتكارية فى أبناء الأمة العربية على كافة المستويات وفى كافة المجالات حتى يمكن أن تتضافر الجهود للتقدم والتطور .

**مفهوم الإبداع والابتكار:**

ينطوى الإبداع والابتكار Geativity عموما على مزيج أو خليط مما يلى :.

- توليد العديد من الأفكار الجديدة والمفيدة .
- اكتشاف أفكار أو مداخل ... قد لا تكون واضحة حاليا .
- الربط بين عدة عناصر لإيجاد شيئا أو فكرا أكثر رقيا .
- حل المشكلات بطرق جديدة إبداعية .
- تجنب العراقيل والسدود التى تعوق الفكر المبدع من الانطلاق .

-فالإبداع هو إذن حالة عقلية يشجعها انفتاح التفكير والتأمل فى الأفكار المتضاربة المختلفة وإعمال اللاشعور والاستعراض والتصور والتخيل ..

ويتضح ذلك من خلال نظرتنا للفكر الإنسانى كأنه جبل من الثلج ، حيث يقبع الجزء الأكبر منه تحت مستوى الوعى Level Of Consciousness كما فى الشكل التالى :.

**ويوضح هذا الشكل أن الفكر الإنسانى يتكون من منطقتين :**

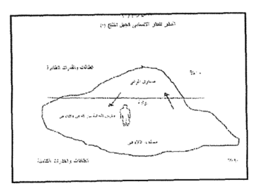
**الأولى :** منطقة الوعى وهى تتضمن القدرات والطاقات والإمكانيات الظاهرة التى يبذلها الإنسان فعلا لأداء الأعمال المنوطة به ( وتسكنها أفكاره وقيمة التى يتعامل بها مع المجتمع .

**الثانية :** منطقة اللاوعى وتتضمن القدرات والطاقات والإمكانيات غير الظاهرة أو الكامنة لدى الإنسان والتى لم تكتشف أو لم تستغل بعد ، وهى مليئة بأضعاف مضاعفة من الأفكار غير المنطقية والغريبة وغير المفهومة ... وتمثل منطقة اللاوعى نمطا من أنماط الإبداع والأفكار لغرابة ما بها من أفكار وتنطلق الأفكار الخلاقة والإبداعات من هذه المنطقة عند مايسمح لها الحارس بالمرور عبر البوابة إلى منطقة الوعى ، حتى يمكن اكتشافها وتوجيهها وحسن استغلالها بما يمكن من العمل على استغلال كل من الطاقات والقدرات الظاهرة والكاملة على السواء بشكل متكامل .

**الشخصية الإبداعية والتنظيم المبدع:**

يتميز كافة الأفراد بقدرات إبداعية ولكن بنسب متفاوتة ، مما يستدعى العمل على اكتشافها منذ نعومة الأظافر واستمرار تنميتها وصقلها حتى يشع ضوئها فى أرجاء الوطن العربى .

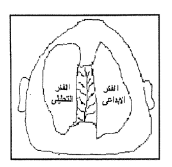
وبتحليل الجوانب الذهنية والفكرية للإنسان يتبين أن كل فرد منا يحمل فى جمجمته المخ الذى ينقسم إلى جزئين على شكل نصف دائرة أحداها فى اليمين والأخرى فى اليسار على النحو المبين فى الشكل التالى :.



ويتولى كل جانب من هذين الجانبين وظائف هامة ومحددة فالجانب الأيسر هو منبع الفكر التحليلى والتفكير الرشيد إذ يحتوى على مجموعة من القدرات مثل القراءة والكتابة والحساب والتحليل .

بينما يعتبر الجانب الأيمن منبع الفكر الإبداعي واللاشعورى إذ يتضمن النواحى الفنية والرؤية المتعددة للأشكال والأشياء ... وتختلف قدرات ونتائج جانبى المخ من إنسان إلى آخر حسب المواقف والظروف المختلفة من وقت إلى آخر وحسب الحالة النفسية للفرد .

لذلك يستدعى الأمر تحليل كل من الجانبين بشكل متكامل بما يمكن من اكتشاف القدرات والطاقات التى وهبها له الله سبحانه وتعالى بما يساعد فى تنميتها وحسن استغلالها ويفيد هذا التحليل فى رسم صورة معبرة تنم عن المواصفات التى تتسم بها أو ببعضها الشخصية الإبداعية أو الإبتكارية وهى تتلخص فيما يلى :.




**الذكاء وحسن التصرف فى المواقف المختلفة .**

- حب الاستطلاع وكثرة الاستفسار .
- التوتر الدائم وعدم الرضا عن الحالة الراهنة والتطلع إلى التغيير وإلى الإفضل .
- التميز فى الأقوال والأفعال .
- الخيال المشتعل القادر على إعطاء صور متعددة ترتفع عن الواقع ولا تحدها المسافات .
- عدم الالتزام أحيانا بالفكر المنطقى وأن كان هذا لا يمنع الشخص أنه متفتح .
- وضوح الرؤية والالتزام بأداء العمل بقدر ما تؤهله قدراته لذلك .

وفى وضوح المواصفات والقدرات السابق ذكرها يعمل الإبداع فى شكل دائرى متأثرا بطبيعة الإدارة التى يقع على عاتقها مسئولية توجيه جهود المبدعين نحو الأهداف المرجوة وللصالح العام وللبيئة المحيطة ويتضح ذلك على النحو التالى :.

وتنقل تلك الدوائر الإبداعية صورة متعددة الزوايا للمواصفات العامة للفرد المبدع الذى يتحرك بشكل دائرى مدفوعا بإنفعالاته وإحساسه أنه يختلف عن الآخرين ومتيزا فى بعض القدرات التى تؤهله للنظر إلى الأمور والأشياء من منظور غير واضح للآخرين ، بحيث يطلق العنان لأفكاره فى ضوء علمه ومعارفه وخبراته لتحقيق النتائج والأهداف التى التزم ببلوغها مهما كلفه ذلك من جهد وعرق ووقت وتكاليف ..

ويمكن الاستفادة بالقدرات الإبداعية للفرد بما يمكن من الارتفاع بمستويات الأداء والارتقاء بجودة المنتجات والخدمات المقدمة فى حالة وجود إدارة رشيدة تتعامل مع المبدعين بما يدفعهم على مواصلة طريق الكفاح واستمرار التحسين والتطوير ، وفى مناخ عمل يسوده الأمن والتعاون والمشاركة والحماس وروح الفريق والعطاء المتبادل هذا مع أهمية توفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع والتنافس الحر الشريف ... بشكل يساعد فى تحقيق الأهداف الشخصية للأفراد من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام .

ويتطلب ذلك اكتشاف القدرات الإبداعية لدى الأفراد على كافة المستويات وتنميتها لحسن استغلالها والاستفادة منها حتى يكون التنظيم ذاته مبدعا .

ويوضح الجدول التالى سمات وخصائص كل من الفرد المبدع والتنظيم المبدع .

الجدول رقم (١)

خصائص الفرد المبدع والتنظيم المبدع

| الفرد المبدع | التنظيم المبدع |
|---|---|
| • القدرة على الإدراك والربط بين الأشياء والأمور والتوصل إلى عدد كبير من الأفكار وبسرعة . | • تزايد إعداد العاملين المبدعين .<br>• سلاسل اتصالات مفتوحة .<br>• نظام سليم وواضح للاقتراحات .<br>• تشجيع الاتصال بالجهات الخارجية . |
| • مبتكر تتولد فى ذاكرته معانى متعددة جديدة وينتج منها أفكار غير عادية وغير شائعة . | • تعيين عدد متنوع من الشخصيات ذوى القدرة المتميزة .<br>• المشاركة فى مواجهة المشكلات والتصدى لها من جوانب متعددة . |
| • اربط بين الأفكار المختلفة بغض النظر عن منبعها .<br>• الاهتمام بتتبع المشكلات والتعرف على أسبابها حتى يمكن مواجهتها . | • وجود مدخل موضوعى لتجميع المعلومات والبحث عن الحقائق .<br>• تقييم الأفكار حسب قيمتها وليس مقدما .<br>• الاختيار والترقية على أساس الكفاءة والجدارة فقط.<br>• التركيز على أهمية الموارد البشرية والعمل على ترشيد استخدامها .<br>• الاستثمار فى البحوث والدراسات . |
| • تحليل البيانات من زوايا متعددة .<br>• تأجيل الحكم على الأشياء لحين دراستها جديا . | • إعداد التجارب على أساس الاستناد على الأفكار الجديدة<br>• وجود تخطيط طويل الأجل يتميز بالمرونة<br>• إعطاء فرصة للأفراد لإظهار قدراتهم الكامنة .<br>• لامركزية .<br>• توفير وقت وموارد كافية لاستيعاب الأخطاء . |
| - المرونة وعدم التسلط والاندفاع ذاتيا نحو مزيد من المعرفة . | • تحمل المخاطرة .<br>• حرية مناقشة الأفكار والاقتراحات دون التحرج من النقد. |
| - الاستقلالية وعدم الاتجاه لإتباع آراء الرؤساء بدون مناقشة . مع تمتعه بروح الفكاهة . | • وضوح الأهداف .<br>• إتباع أسلوب القيادة الديمقراطية مع المشاركة فى اتخاذ القرارات<br>• السماح للمبدعين أن يجولوا فى التنظيم للإفادة من أفكارهم .<br>• وجود وحدات متخصصة لتقييم المقترحات والأفكار المقدمة . |

ويتضح من ذلك أنه كلما زاد عدد المبدعين فى التنظيم وكان التنظيم مبدعا ومشجعا للطاقات كلما أمكن تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية مع إستمرار التحسين والتطوير .

**المشكلات التى تعوق التدفق الإبداعى فى الوطن العربى :.**

تملك الدول العربية فى مجموعها قاعدة واسعة من العلماء والمبدعين فى كافة المجالات ، هذا غير ما يمكن اكتشافه بها من قدرات إبتكارية وإبداعية كاملة لدى الكثيرين الذين لم يلق عليهم الضوء بعد .

ورغم ذلك لم نحسن استغلال هذه الثروة والقوة الهائلة لنحصل منها على أقصى استفادة ممكنة .

وهنا يتبادر إلى الذهن تساؤل صغير ولكنه فى غاية الأهمية هو : لماذا؟ والسبب فى ذلك بالطبع يرجع إلى اصطدام الإبداع العربى بعدة مشكلات أوقفت تدفقه فى الاتجاه السليم وتتلخص هذه المشكلات أساسا فيما يلى :.

**٤ / ١ : عقبات إدارة نظم التعليم :**

يعتبر التعليم أهم إستثمار بشرى لتكوين إنسان قادر على أداء رسالته فى عالم متغير هو عالم المستقبل ، لكن الصورة الواقعية للمدرسة والجامعة حاليا تبدو غير محددة لتركيز الضوء على الجانب التعليمى البحت فقط دون الجانب الثقافى والتربوى لتنمية قدرات وشخصية النشئ والشباب وتغذية عقولهم وأفكارهم فى ذات الوقت .

قد تحولت المدارس والجامعات إلى مجمعات لتخريج أفواج من النشئ والشباب وفقا لقوالب تعليمية لا تتناسب مع ماهو مطلوب للتنمية ولا تتمشى مع متطلبات العصر مما لا يدعو الطالب إلى الإيجابية والمشاركة والتفكير المبدع الإبتكارى . أن قاعدة التلقين لا التفكير هى أساس هذا المنهج التعليمى ويرجع ذلك أساسا لما يلى :.

- عدم الاهتمام باكتشاف القدرات الإبداعية لدى الأطفال فى المراحل الأولى من التعليم ، وحتى إذا تم اكتشافها فإنها تهمل ولاتنمى وبالتالى تئد المواهب والقدرات لحظة ولادتها .
- عدم مسايرة مناهج التعليم لركب التطوير فى العالم وما يحدث من تقدم علمى وتكنولوجى مع بيان أهم التطورات والمستحدثات فى هذه الميادين ... مما يحدث قصورا فى التكوين العلمى والعملى للشباب والنشئ .
- قصور نظام التعليم فى توجيه النشئ والشباب إلى مجالات التعليم التى تتناسب مع ميولهم ومواهبهم واتجاهاتهم وذلك اكتشاف ملكات الإبداع والإبتكار منذ الصغر .
- عدم وجود اختبارات محددة لقياس القدرات الإبتكارية والإبداعية فى المدارس على إختلاف مستوياتها .

- الإعتماد على أسلوب التلقين والحفظ وحشو المناهج وقصر الامتحانات على قياس القدرة على الحفظ وإغفال جانب الاستيعاب والفهم والقدرات الإبتكارية ، بما يثقل على الطلاب ولايترك لهم مجالا لممارسة هواياتهم فى المجالات المختلفة ٠٠٠ ويضعف فعالية المدرسة أو الجامعة لتأهيل الخريج ليكون مواطنا صالحا بجانب كونه عالما أو خبيرا ٠

- عدم إختيار المدرسين وفقا لقدراتهم وميولهم حتى يستطيعوا توصيل الرسالة إلى الطلاب ٠

- إعداد المناهج يبعد كثيرا عن احتياجات الجيل المعاصر ٠

- إخراج الكتاب المدرسى أو الجامعى بصورة غير لائقة مما يؤثر سلبا على ذوق ومواهب الطالب ٠

### ٤ / ٢ : عقبات الإدارة الحكومية :

تعانى معظم المنظمات الحكومية من أهدار الطاقات الإبداعية والإبتكارية ويتمثل ذلك فى الصور الآتية :.

- الاستهانة بفكر المبدعين وعدم الاستماع إلى مقترحاتهم سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها ٠
- عدم اشتراك العاملين فى بحث مشكلات العمل وكيفية حلها ٠
- القيادة المتسلطة ومحاولة بعض الرؤساء نسب إنجازات ومقترحات المتميزين لأنفسهم وينكرونها على أصحابها ٠
- عدم الاستفادة الفعلية من الكفاءات المتميزة ٠
- عدم تناسب قدرات ومهارات الفرد مع متطلبات الوظيفة ٠
- عدم وجود معايير موضوعية لقياس الأداء وتقييم الكفاءة ، وتساوى جميع العاملين بدون تفرقة بين من يعمل ومن لا يعمل ٠
- تقدير الرئيس للموظف المنافق الجاهل عن الكفء الصريح أحيانا ٠
- قصورالوعى لدى بعض المسئولين بأهمية وضرورة اكتشاف الموهوبين فى مجالات العمل المختلفة

وتبنيهم وتقديم العون لهم وتشجيعهم بما يؤثر إيجابيا على أداء العمل وتطويره ٠

- الافتقار إلى روح التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق بما ينعكس سلبيا على عملية الابتكار والتجديد ويتولد عنها الغيرة والحقد والمنافسة غير الشريفة إذ يحتاج الإبداع والابتكار إلى توافر مناخ صحى سليم حتى ينمو فيه ويؤتى ثماره ، ولاشك بأن تفشى الأنانية وعدم التعاون والمشاركة يؤدى إلى هدم ملكة الإبداع والإبتكار لدى الموهوبين ٠
- منح المكافآت والحوافز المناسبة بدون تفرقة بين المبدعين والمتميزين ومن دونهم حتى فى حالة الأخذ بمقترحاتهم لتطوير العمل ٠
- إختيار القيادات الإدارية على كافة المستويات على أساس الأقدمية المطلقة أو العوامل الشخصية دون مراعاة الكفاءة والجدارة والتميز والتأهيل أحيانا مما يقتل الرغبة لدى الأفراد لتنمية أنفسهم ومهاراتهم الإبداعية والحصول على أعلى درجات التأهيل العلمى أو يهدر محاولات الإبداع والإبتكار ٠٠ مما يءثر سلبيا على تنمية وتقدم العمل فى كافة المجالات ٠

وتصيب الفرد بالتوتر والإحباط والجمود الفكرى والنفسى وبالتالى قتل المهارات والأفكار الإبداعية ٠

ولاشك فى أن هذا القصور يؤدى إلى ضعف الإبتكار والتجديد وإحباط المبدعين والموهوبين٠

### ٣/٤ : عقبات إدارة العملية التدريبية :

لا تتجه نظم التدريب الفنى والإدارى على كافة المستويات إلى استمرارية تنمية المهارات والقدرات الإبداعية والإبتكارية وعدم الاهتمام بالموضوعات والبرامج التى من شأنها التأثير على عقل وأذهان الأفراد حتى تتولد لديهم ملكات الفكر والإبداع والإبتكار وقصورها على برامج نمطية روتينية ليس فيها تجديد ولا تطوير مع الاستعانة فى غالبية الأحوال بمدربين غير أكفاء أو غير مناسبين بما يؤدى إلى جمود الفكر ووضع الأفراد فى قوالب ثابتة ٠

### ٤/٤ : تواضع التكامل العربى فى إطار المصلحة المشتركة :

- إن تواضع التكامل العربى والفرقة السياسية بين العالم العربى أدى إلى عدم الاهتمام بالمصالح القومية المشتركة ومن ضمنها تطوير الإدارة العربية وتشجيع الإبتكار والتجديد على المستوى الفردى والمؤسسى ٠

هذا فى الوقت الذى تواجه فيه الأمة العربية بتكتلات عملاقة تدير النظام العالمى وتسيطر عليه منها على سبيل المثال مايلى :.

- تكتل الدول الأمريكية الذى يشمل الولايات المتحدة ، وكندا ، والمكسيك ويتجه ليستوعب دول أمريكا اللاتينية ٠
- تكتل أوروبا الذى يتسع جنوبا ليشمل منطقة البحر المتوسط وشرقا ليجذب دول حلف وارسو والدول التى إنفصلت عن الإتحاد السوفيتى ٠
- تكتل جنوب شرق أسيا الذى يحاول التوسع ليضم الصين ، وهذه التكتلات تستوعب حاليا غالبية حجم التجارة العالمية ، ورأس المال العالمى وبراءات الاختراع والتقدم التكنولوجى والصناعى والإقتصادى والسياسى والفكرى ٠٠٠ بينما تعيش الدول الأخرى فى العالم ومنها الدول العربية ومعظم الدول الأفريقية على ماتبقى ، وحتى هذه البقايا توزع توزيعا غير عادلا ٠

ويقتضى ذلك أن تهب الدول العربية يدا واحدة وتفيق من سباتها الذى إستمر طويلا وحان له أن ينتهى بثورة فكرية عربية مسلحة بقيمها ومبادئها وتحتذى بدول العالم المتقدم ٠٠٠ لإقامة تكتل عربى قوى يمتد من المحيط الأطلسى إلى الخليج العربى ، وذلك لبناء العقل العربى القادر على التجاوب مع متغيرات العصر وحسن استغلال الكنوز التى يزخر بها العالم العربى سواء تلك التى أكتشفها الغرب واستغلها لمصلحته أو التى لم تكتشف بعد وذلك لتسخيرها لخدمة الأمة العربية بشكل متكامل ٠

### ٤ /٥ : عدم الاستفادة من العلماء والمبدعين :

### وتتمثل عدم الاستفادة فيما يلى :

- سوء توزيع ثروتنا القومية المتمثلة فى علمائنا وذلك لتركيزهم فى قطاع التعليم العالى على حساب قطاعى الإنتاج والخدمات ، بعكس الحال فى الدول المتقدمة وذلك لسببين رئيسيين هما :.
- عدم توجيه الاهتمام الكافى بالبحث العلمى فى مجال الإنتاج والخدمات ٠
- عدم الاهتمام باختيار الكفاءات العالية ذات القدرات الإبداعية للعمل فى قطاع الإنتاج والخدمات للاستفادة الحقه منها ٠

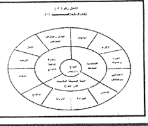
ويعد ذلك مكمن الخلل فى قلة المردود الإقتصادى والإجتماعى لأبحاثنا العلمية خاصة أن أكثر هذه الأبحاث مجرد حبر على ورق ولا تجد طريقها إلى التطبيق الفعلى لحل المشكلات المختلفة التى تعانى منها أو لتطوير المنتجات والخدمات المقدمة بما يلبى احتياجات الجماهير ٠

مما أدى إلى هجرة العقول المبدعة من أبنائنا إلى حيث تجتذبهم الدول المتقدمة للإستفادة منهم وحرمان أوطانهم من عملهم وخبراتهم ٠

ويمكن تلخيص هذه المشكلات وما تؤدى إليه من آثار سلبية فى الشكل التالى الذى يبين أن عدم إعطاء الاهتمام الكافى لاكتشاف وتنمية القدرات الإبداعية وحسن استغلالها لخير لأمة قد يقود إلى ما يسمى الورطة الإبداعية كما يتضح من الشكل التالى :.

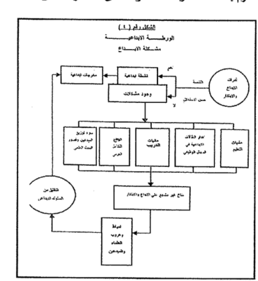
### الاستفادة من القدرات الإبداعية فى العالم العربى :.

أن صحوة المارد العربى الجبار وإصراره على مواجهة الصعاب لكفيله بدفعة إلى العبور بالأمة العربية من المنطقة السلبية التى تعوقه عن السير فى طريق التطور والتنمية لتخبطه فى العديد من المشكلات ، إلى المنطقة الإيجابية لتعويض مافاته واللحاق بالدول الأخرى والتقدم عليها ٠



ويوضح الشكل السابق رقم (٥) إن مواجهة المشكلات التى تعوق تدفق الطفرة الإبداعية والإبتكارية فى الوطن العربى والتى سبق

بيانها يستلزم إتخاذ خطوات محدودة على النحو التالى :.




### ١/٥ الخطوة الأولى : اكتشاف القدرات الإبداعية والإبتكارية ويتم ذلك من خلال مايلى :

أ . وضع سياسة لإكتشاف المواهب والطاقات الإبداعية والإبتكارية لدى النشئ والشباب فى كل دولة عربية فى مراحل التعليم المختلفة وفى كافة المجالات وفقا لضوابط ومعايير محددة مما يؤدى إلى تبنيها وتنميتها وحسن توجيهها وصقلها بالعلم والخبرة والتدريب المستمر، وتشجيعها على العمل بفكر متفتح يسوده الإبتكار والتجديد والإبداع حتى يشارك جديا فى إحداث التنمية الشاملة وتعم الفائدة على باقى الدول العربية بالتبعية .

ب . زيادة البرامج الإعلامية الموجهة لاكتشاف المواهب الإبداعية فى كافة المجالات ومنحها الفرصة لكى تزدهر .

ج . إعداد مسابقات على مستوى الوطن العربى لاكتشاف المواهب والطاقات الكامنة فى كافة المجالات مع منح مكافآت مجزية للفائزين عن طريق الجامعة العربية .

د . تصميم اختبارات للكشف عن القدرات الإبداعية فى كافة مراحل التعليم وفى مجالات العمل المختلفة لتوجيهها الوجهة السليمة للإستفادة منها .

### ٢/٥ الخطوة الثانية : تطوير نظم التعليم :

من المهم تطوير نظم التعليم فى كافة الدول العربية باعتباره استثمار بشرى منتج بالدرجة الأولى ، ويهدف إلى بناء الإنسان وإعداد قوة بشرية تتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية

**ويتم ذلك من خلال**

أ . تطوير نظم التعليم قبل الجامعى فى الدول العربية وربطها بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بها ، مع التركيز على بناء الشخصية العربية السوية المبدعة ، مع الاهتمام بغرس القيم الأصلية .. لإيجاد جيل يؤدى العمل بأمانة وبأعلى مستويات الجودة .

ب . تطوير مناهج التعليم بما يساير التطورات العلمية سريعة الخطى ويتواكب مع المتغيرات المحيطة سواء محليا أو إقليميا أو عالميا وذلك لبناء جيل قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة والاستفادة منها ، كلما زادت قدرة الانسان على تطبيق المعرفة التكنولوجيا السائدة والاتسفادة منها كلما ازدهرت بلده وتقدمت بخطى سريعة نحو الرخاء والرفاهية .

ج . توجيه الطلاب إلى مجالات الدراسة التى تتلاءم مع ميولهم وإمكانياتهم وما تم اكتشافه لديهم من قدرات إبتكارية وإبداعية فى المراحل الأولى من التعليم .

د . تقوية وترسيخ روح الانتماء للوطن مما يحفز النشئ الشباب على المجاهدة لخدمة الوطن والاستفادة من طاقاتهم وقدراتهم الظاهرة والكامنة على السواء مع إستمراريتها .

هـ . توفير المعامل المتطورة والمكتبات والمراجع الحديثة والحاسبات الآلية وخدمة الإنترنت ... فى المدارس والجامعات المختلفة لغرس روح البحث العلمى فى نفوس الطلاب على كافة المستويات ، فضلا عن الوقوف على أحدث التطورات العلمية فى الدول المتقدمة لتنمية الفكر المتفتح لديهم .

### ٣/٥ الخطوة الثالثة : تطوير نظم تدريب وتنمية العاملين :

من المهم تطوير برامج التدريب الفنى والإدارى على كافة المستويات بما يتلاءم مع الاختصاصات الفعلية والمتغيرة فى ضوء التكنولوجيا الحديثة والتطورات المتلاحقة ويستدعى ذلك مايلى :.

أ . تصميم البرامج التدريبية التى تلبى الاحتياجات التدريبية الفعلية والمستقبلية فى ضوء التطورات العلمية والإدارية المتلاحقة وبما يساعد على تنمية جانبى المخ الإنسانى بشكل متكامل .

ب . استخدام طرق ووسائل تدريبية متطورة لتحقيق التفاعل النشط بين المتدربين .

ج . تشجيع المتدربين على تطبيق ماتم اكتسابه من معارف وخبرات ومهارات ... فى مجال العمل بما يمكن من الاستفادة الحقه ويساعد فى الارتفاع بمستويات الأداء والارتقاء بجودة المنتجات والخدمات المقدمة .

د . تنمية المهارات الإداركية Conceptual Skills وخاصة لدى القيادات الإدارية وهى تتعلق بالنظرة الشمولية للأمور وبعد النظر والرؤية المستقبلية بما يؤهلهم لإدارة التنمية وإدارة التغيير فى ضوء المتغيرات المحيطة محليا وعالميا للاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة والتحوط ضد المخاطر مع التكيف السريع مع مجريات الأمور حتى يمكن تعظيم الإيجابيات وتحجيم السلبيات .

هـ . تهيئة العاملين لمواجهة المتغيرات الحادثة : المحيطة بالعمل والتكيف معها فى ضوء التفكير الإبتكارى والإبداعى بما يساعد على تطوير العمل والتوصل لحل المشكلات التى تعرقل حسن تدفقه بطرق إبتكارية .

و . توفير بيئة مشجعة لتدعيم مفهوم المشاركة الجادة والتعاون بين العاملين على اختلاف مستوياتهم ، وذلك بتشجيعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لتطوير العمل ومواجهة ما يعوقه من مشكلات .

ويمكن فى هذا الخصوص رصد المقترحات المقدمة من العاملين ودراستها وتحليلها وإجراء المقارنة فيما بينها لبيان درجة أهميتها وجدواها لزيادة الكفاءة والفعالية فى العمل على النحو الذى يظهرة الشكل التالى :.

**تقييم إقتراحات العاملين**

| م | اقتراحات العاملين | المقارنة بين الاقتراحات | | | | | أولوية الإقتراحات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | | ٢.١ | ٣.١ | ٤.١ | ٥.١ | ٦.١ | |
| ٢ | | ٣.٢ | ٤.٢ | ٥.٢ | ٦.٢ | | |
| ٣ | | ٤.٣ | ٥.٣ | ٦.٣ | | | |
| ٤ | | ٥.٤ | ٦.٤ | | | | |
| ٥ | | | | | | | |
| ٦ | | | | | | | |

**٥ / ٤ الخطوة الرابعة :**

**استخدام أدوات وطرق الإبداع:**

يمكن استخدام العديد من الطرق لاكتشاف وتنمية القدرات الإبداعية والإبتكار لدى الأفراد على كافة المستويات وفى كافة المجالات .

**ومن هذه الطرق نذكر على سبيل المثال :**

**طريقة عصف الذهن :** brain torming

وهى تستخدم لتكثيف تدفق الأفكار عند مجموعة من الأفراد فى وقت قصير من خلال عرض عام للمشكلة أو للموضوع المطلوب دراسته ، ومطالبة الأفراد بالإدلاء بأكبر عدد من الأفكار والأراء من أجل حل المشكلة أو إتخاذ قرار معين .

كما يمكن استخدام حلقات الجودة Quality Circles

وبرمجة تحسين الأداء Performance Improvement Programming

وتكوين فرق العمل Team Work

لتشجيع الإفراد على كافة المستويات على العمل المنظم والتعاون والمشاركة الإيجابية لمواجهة مشكلات العمل والتغلب عليها ، وذلك بالاستفادة من الخبرات المجمعة لأعضاء هذه الفرق وتبادل الآراء والأفكار بشكل ينعكس فى صورة إرتفاع مستوى الأداء وتحقيق الإنجازات المستهدفة بأعلى مستويات الجودة .

ويمكن فى هذا الصدد تكوين فرق عمل متكاملة من الخبراء والمتخصصين والمبدعين والمتميزين .. من أبناء الدول العربية بتمويل عربى للتصدى للمشكلات التى تعوق مسيرة التنمية فى بعض البلاد العربية او لدراسة وتنفيذ مشروعات متفق عليها فى الدول العربية المختلفة فى ضوء موارد وطبيعة كل دولة وظروفها .

وجدير بالذكر أن المفتاح الوحيد لحل المشكلات التى تواجه الدول العربية هو الإدارة ، فكل تقدم مرتبط بقدرة المجتمع على تطوير نظم الإدارة وتحديث أساليبها واختيار القادة فى مواقع الإدارة واكتساب خبرات جديدة من خلال الاحتكاك الدولى بنظرائهم فى مختلف دول العالم المتقدم

فالإدارة هى مشكلة المشكلات وأن الإصلاح لن يتم إلا بإصلاح الإدارة .

وتطوير الإدارة لايتم بتغيير الأشخاص فهذا ضرورى ولكن الأهم منه هو تغيير العقول وطريقة التفكير واسلوب العمل داخل كل دولة

• الحرية فى الفكر ـ الإبداع ـ التميز عوائد إيجابية .

**الكتب والبحوث والمقالات العربية**


١ . د. أحمد عادل هاشم " مأزق البحث العلمى فى مصر ، البحوث العلمية حبيسة الإدراج " ( جريدة الأهرام ، القاهرة ، ١٩٩٩/١١/٩ ) .

٢ . د. احمد على عرفة ود. رسمية شلبى " نحو نظرية لزيادة الإنتاجية " ، الجزء الأول دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٠ ) .

٣ . الإدارة المركزية للبحوث ، " تطوير نظم وأساليب العمل المتعلقة بالحدمات التى تقدم للشباب " ( الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، القاهرة ، ١٩٩٥ ) .

٤ . حشمت جبر وياسر فاروق " المدير المحترف وحلقات التميز " (سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية ، القاهرة ، ١٩٩٧ ) .

٥ . رجب البنا " من فرسان الإدارة " ( جريدة الأهرام ، القاهرة ، ١٩٩٦/٦/٢٥ ) .

٦ . د. عزه صبحه عبد المنعم " اختيار القيادات الإدارية وتنميتها من خلال تحليل الذات ( مجلة التنمية الإدارية العدد ٥٧ ، السنة ١٥ أكتوبر ١٩٩٢ ) .

٧ . ممدوح الكاشف استثمار الإنسان المصرى ( جريدة الجمهورية ، القاهرة ، ٢٥ /١٩٩٤/١٠ ) .

٨ . ندوة الإدارة الذكية فى المسألة المصرية ( جريدة الأهرام ، القاهرة ، ١٩٩٩/١٢/١٠ ) .

٩ . ندوة فلسفة التعليم تبدأ من هنا ( جريدة الأهرام ، القاهرة ، ١٩٩٤/٢/١١ ) .


**الكتب الأجنبية**


1- Bofhwell Lin " The Art of Leadership Skill Building Techniques That Produce Results " Prentice- Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1983) .

2 - Brocka , Bruce &.M. Suzanne Brocka, " Quality Management Implementing the Best Ideas of the Master " , (Irwin Professional Publishing New York, 1992 ).

3 - Glassman Edward, " The Creativity Factor. The Potential vour Team, " ( Pleiffer and Company, U.S.A., 1991).

4 - Hicks, G. Herbert " The Management of Organizations and Human Resources Approach. " (2ad ed., MoGraw - Hill Book Company, New York, 1972).

5 - Kim , Steven H. " Essence of Creativity , A Guide to Tackling Difficult Problems," (Oxford University Press, New York, 1990).

6 - Quin Robert E, Sue Faerman, Michael P. Thompson, Michael R. MoGrath, " Becoming a Master Manager, a Competency Framework " 2ad ed. New York, 1990) .

7- Ross Joel " Managing Productivity " (Reston Publishing Company, Inc., Prentice- Hall, Reston, Virginia, 1990).

8 - Teboul James " Managing Quality Dynamics " ( Prentice- Hall, United Kingdom, 1991).

# التحـــول المستقبلي للتعليـم الجامعـ

## التوجهات المستقبلية للتعليم الجامعى (التطورات والمقترحات)

## العـــوامل المؤثـــرة فى التعليـــم الجامعـــى

## الاحتياجات التي تفرض التغيرات على التعليم الجامعي

إعداد: أحمد جابر حسنين
باحث بمركز إعداد القادة للقطاع الحكومى

### تمهيـد

يعتبر التعليم عبر العصور الأساس الذي أقامت عليه الأمم حضاراتها، فقد أقامت أوربا نهضتها في القرن الثامن عشر على التعليم، وبدأت منه، وتقدمت به خطوات نحو التقدم العلمي والثقافي والحضاري، والتكنولوجي، وما كان من الممكن أن تنهض أوروبا أو الولايات المتحدة أو اليابان أو النمور الأسيوية (كوريا وتايوان وسنغافورة وماليزيا واندونيسيا) التي كانت فقيرة ومتخلفة إلى عقد قريب إلا بعد أن تنبهت إلى أهمية التعليم وركزت فيه كل ما تملك، واستثمرت فيه أموالاً كثيرة، رغم قلة الأموال لديها، وبالتالي ركزت استثماراتها في بناء الإنسان قبل إقامة المباني الفخمة وشراء السيارات الفارهة !، وهي الآن تجني ثمار هذا الاستثمار، وتتقدم نحو الصفوف الأولى في عالم القرن الحادي والعشرين.

وترتبط قضية التعليم بمستقبل العالم العربي وشعوبه التي سوف تحبو في القرن الحادي والعشرين، وهل ستكون شعوباً كثيرة العدد قليلة القيمة، أم ستكون شعوباً متعلمة مدركة لقيمة العلم والثقافة، ومنفتحة على ما في العصر من ثورات علمية سيكون فيها النصر والسيادة في العالم ليس لأقوي الشعوب تسليحاً واستعداداً عسكرياً. لأن عالم الغد لن يكون النصر فيه للشعوب الأكثر عدداً وهي غثاء كغثاء السيل، ولكنه سيكون للشعوب الأكثر تفوقاً في امتلاك أسرار العلم، والأكثر إنجاباً للعلماء والمخترعين والمبدعين، والأكثر قدرة على استخدام وتطوير منجزات العلم بفروعه المختلفة.

سيكون امتلاك القوة وعناصر الفوز في سباق المستقبل مرتبطاً بمدي صلاحية الأمة ككل للتعامل مع حقائق عصر جديد بعد أن تكون قد أعدت القاعدة العلمية الأساسية لغزو الفضاء وإطلاق الصواريخ عابرة القارات واستخدام الكمبيوتر لإحراز القوة الجديدة التي تمثل سلاح المستقبل وهي قوة المعلومات والمعرفة، واستعمال الليزر في استخدامات السلم والحرب، وامتلاك أسرار الهندسة الوراثية لتحسين ما ينتجه المجتمع من النبات والحيوان، وأيضاً من البشر، وحيازة أسرار تصنيع واستخدام المواد الجديدة، وغيرها من أسباب التقدم.

وعلى ذلك فالتعليم عامة والجامعة بصفة خاصة هي معقل الفكر الإنساني في أرفع صوره ومستوياته، وبيت الخبرة في شتي صنوف الآداب والعلوم والفنون، ومصدر الإلهام لتطبيق النظريات العلمية وصولاً إلى أرقي صور التكنولوجيا، والركن الأساسي للحفاظ على القيم الإنسانية وتنميتها في تكامل مع قيم الثقافة الوطنية بما يحفظ الشخصية الوطنية لمجتمعها ويربطه بالعناصر الأصيلة في الثقافة الإنسانية في أرجاء العالم، وهي رائدة التطور والإبداع والتنمية، وصاحبة المسئولية في تنمية أهم ثروة يمتلكها مجتمع وهي الثروة البشرية.

ومع نشوء الدولة الحديثة وتبلور احتياجاتها نشأت الجامعة الحديثة في الأقطار العربية في فترات مختلفة، وارتبطت بالاستقلال الوطني منذ أوائل القرن العشرين حتى بداية الثمانينيات، ونمت أعدادها مع نمو النظام التعليمي العام، وساعدت عوامل التحديث والمكانة الاجتماعية للتعليم على الطلب المتزايد على الشهادة الجامعية، وتجاوزت الجامعة الحديثة مع الجوامع والمعاهد والمدارس الأقدم التي كانت تقدم ثقافة دينية والتي تطورت معها بدرجات متفاوتة من التكيف مع مطالب العلوم العصرية، كما حدث مع الجامع الأزهر الذي تحول إلى جامعة الأزهر كتطور طبيعي لدور الجامع التعليمي.

وقد نمت أعداد الجامعات العربية نمواً كبيراً خلال السنوات الأخيرة، واصبح الآن في العالم العربي ما يزيد عن خمسين جامعة عربية في مشرقة ومغربه، منها الجامعة الحديثة لتعليم الفلسطينيين في الأراضي المحتلة، والتي تعرف بجامعة "بير زيت" وتضم الجامعة كليتين للعلوم والآداب، وتؤدي الدراسة فيها للحصول على الشهادة المتوسطة وشهادة البكالوريوس، وتوجد عدة جامعات غير عربية في الوطن العربي منها الجامعة الأمريكية في بيروت والقاهرة، والجامعة الفرنسية والجامعة الألمانية بالقاهرة، والجامعة الشيوعية في بيروت وغيرها من الجامعات الأجنبية التي انتشرت في أنحاء الوطن العربي.

وعلى الرغم من التقاليد العلمية العربية الأصيلية التي كانت أساس التقاليد الجامعية في الجامعات الأوروبية، فإن التعليم الجامعي العربي الحديث نشأ متأثراً بالتقاليد الجامعية الأوروبية في إطاره العام، وتنظيمه وهي دراسة الآداب والقانون والعلوم والطب، وقد حاولت الجامعات العربية الحديثة أن تأخذ بالأساليب المتطورة لنظم الدراسة الجامعية، ولكنها كانت دائماً تتجه إلى الغرب وإلى الشرق أحياناً لتقتبس منه.

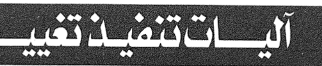
وقد وجدت بين الجامعات العربية تشكيله غريبة، فجامعات المشرق متأثرة بالتقاليد الجامعية البريطانية، وجامعات المغرب العربي متأثرة بالتقاليد الفرنسية وذلك لأسباب تاريخية ترجع للاستعمار، بالإضافة إلى تأثر التعليم الجامعي بالاتحاد السوفيتي (سابقاً) ولاسيما فيما يتعلق بالتكنولوجيا.

وقد تضافرت الجهود العربية في الفترة الأخيرة من أجل تطوير التعليم الجامعي خلال السنوات العشرين الأخيرة، وعقدت العديد من المؤتمرات لتحقيق هذا الغرض، بحثت الطرق التي يمكن بها إدخال إصلاحات على النظم التعليمية القائمة في العالم العربي، إلا أنها كانت مقيدة بحدود ما هو متاح من الإمكانيات المالية والبشرية، لذا كان يجب البحث عن طريق جديد يلائم الإمكانات المتاحة ويهدف إلى الإصلاح والتطوير بطريقة جديدة وفعالة.

### ملخص عن الوضع التعليمي الحالي

أظهرت كل الدلائل خلال السنوات الأخيرة أن التعليم الجامعي الحالي يمر بفترة تحول هامة، فرضتها علية الأزمة التي يعاني منها ويعيشها العالم العربي خلال العقود الماضية.

والواقع أن التعليم الجامعي في العالم العربي يفتقر إلى وجود رابط بين التخصصات الجامعية والاحتياجات الواقعية أو الفعلية للمجتمعات من القوي



# ى في الوطن العربي

العاملة، وهو الأمر الذي ترتب عليه آثاراً ضارة، كان من أهمها انتشار البطالة بين الخريجين، وما صاحب ذلك من أزمات اجتماعية خطيرة مثل انتشار الفساد الأخلاقي، وتعاطي المخدرات، وغياب الشعور بالانتماء، وطغيان الفكر المادي والمذهب النفعي، وتدني قيمة الفرد كإنسان له حقوق، كما زادت أعداد الحاصلين على الشهادات الجامعية في كافة التخصصات للدرجة التي أصبحت معها الشهادة الجامعية وحدها لا تكفي ولا تشفع لصاحبها حتى يحصل على فرصة عمل مناسبة، مما أدي إلى دخول الشباب إلى سوق العمل في تخصصات تبعد تماماً عن التخصصات التي درسوها وحصلوا على درجات جامعية فيها، وارتبط الأمر كذلك بهجرة العقول والكفاءات من العالم العربي إلى الغرب الأوروبي والأمريكي بحثاً عن فرص العمل بعد ما طال الانتظار دون جدوى.

والجامعات العربية تواجه كثيراً من مشكلات اختلال هيكل التركيب الجامعي فالبيانات الإحصائية تشير إلى أن حوالي ٦٣٪ من طلاب الجامعات العربية في التخصصات النظرية و٣٧٪ في التخصصات العلمية وبدون التقليل من أهمية التخصصات النظرية. فإن المسألة تتعلق بمدي احتياج المجتمع العربي لهذه التخصصات ونظراً لأن خريجي التخصصات النظرية لا يجيدون إلا المعرفة النظرية فإن سوق العمل الإنتاجي لا يحتاج إلا للقليل منهم.

أن التعليم الجامعي الحالي يحاول التركيز على دور التعليم كعنصر فعال يمكنه إعطاء المزيد من الفاعلية لكل من التنمية البشرية والسياسية حيث يعتبر التعليم الجامعي أحد الحاجات الأساسية المطلوب توفيرها للفرد والمجتمع كما أنه يعد مدخلاً لتحديث المجتمع وزيادة قدراته الذاتية التي تزيد من قدراته التنموية ومن ثم قدرته على تلبية احتياجاته الأساسية.

ويعتبر التعليم أهم العوامل التي تمد المجتمع بالقوي العاملة ويزداد هذا الدور أهمية في ظل ما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية ومعرفية.

إن التعليم حق من حقوق الإنسان وضرورة بقاء للوطن العربي الذي يواجه أزمة حقيقية في مسيرة العصر في التعليم الجامعي من دول الخليج التي تمتلك الموارد المادية وتعوزها الموارد البشرية إلى الدول التي تمتلك الموارد البشرية وتعوزها الموارد المادية مثل سوريا ومصر وفلسطين وحتى تلك التي تتوافر لديها الموردين مثل الجزائر والعراق ما قبل حرب الخليج.

إن الطريقة المستخدمة غالباً في الوقت الحالي في التعليم الجامعي هي طريقة المحاضرة وهذه الطريقة لا تصلح كلية وذلك لأنه نتيجة للأعداد الكبيرة من الطلاب والاحتياج الشديد إلى أعضاء هيئات التدريس مما أدي إلى التهاون في تطبيق بعض معايير القدرة والشخصية في اختيارهم صار نمط المحاضرة يعتريه كثير من أنواع الضعف.

بالإضافة إلى أن البنية السائدة في معظم المؤسسات ما تزال تستند إلى المواد الدراسية المستقلة التي تقابلها أقسام محددة على أن بعض المؤسسات الجديدة بدأت تجرب مقاربة المواد المتداخلة أو المتكاملة.

إن مؤسسات التعليم العالي تختلف فيما بينها من حيث مدة الدراسة وتوزيعها إلى مراحل والجدول الزمني الذي ينظمها وأن هناك اتجاهاً متزايداً إلى تقسيم مدة الدراسة إلى مراحل وتنظيمها في فصول وتبني وحدات معتمدة تسهل انتقال الطلاب داخل المؤسسة وبين المؤسسات الأخرى كما أن هناك اتجاهاً متزايداً لإيجاد أنظمة للدوام الجزئي والدراسة المسائية وتوجد مطالبة عامة بالمرونة والقدرة على الاستجابة السريعة وهذا المطلب ينطبق على جميع مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي وفي مقدمتها الجامعة.

لقد أثبتت الجامعة مرونتها عبر العصور وبعض الجامعات القديمة التي ما تزال باقية حتى الآن شهدت تحولاً كبيراً في وظيفتها وبنيتها ولكنها حافظت في الوقت ذاته على رسالتها القديمة وهي المعرفة ونقلها وتجديدها باستمرار.

والجامعات العربية تقف اليوم من كل هذه المتغيرات موقفاً يشوبه الكثير من الاستغراب وذلك لأنها تعاني من العديد من المشكلات التي تقف حائلاً دون تقدمها ومن هذه المشكلات هي عدم مواكبة الجامعة لزيادة حجم المعرفة في العصر الحالي وكذلك معدل نموها مما يفرض على الجامعة التزامات معينة.

وفي الوقت الحالي زاد الطلب على التعليم الجامعي في الوطن العربي بشكل سريع وبشكل متزايد وذلك بسبب زيادة عدد السكان بشكل كبير في الوطن العربي.

في الوقت نفسه لم يتم زيادة الجامعات والمؤسسات التعليمية العالية بنفس نسبة الزيادة السكانية وطبقاً لخطة مدروسة بالإضافة إلى زيادة الهجرة من الريف إلى المدن وزيادة إقبال المرأة على التعليم وعلى ممارسة الأعمال المهنية وأضف إلى ذلك ارتفاع مستوي المعيشة وزيادة الاستهلاك مما زاد الطلب على مصادر الطاقة والموارد بصفة عامة مما أدي إلى زيادة الحاجة إلى التعليم والبحث العلمي لترشيد استغلالها ولاكتشاف الجديد منها للوفاء بحاجة الشعوب كما سيتطلع الشباب والأجيال الجديدة إلى التعليم الجامعي باعتباره الطريقة الطبيعية المضمونة بما يحقق مستويات أفضل اقتصاديا واجتماعياً.

وقد اضطرت الجامعات العربية تحت هذا الضغط المتزايد إلى استيعاب أعداد كبيرة من الطلاب تفوق الإمكانات المتاحة لها حتى أطلق على جامعة اليوم جامعة الأعداد الكبيرة وكان يجب أن يستتبع ذلك في جامعاتنا ضرورة استخدام الوسائل السمعية والبصرية والكمبيوتر في التعليم ولكن لازالت السبورة هي الوسيلة الأساسية بالرغم من العديد من المحاولات التي تبذلها الجامعات في هذا السبيل وتدعو الحاجة أيضاً إلى تطوير أساليب التعليم والبحث العلمي كما ترتب على هذا أعباء إدارية ومالية لا قبل للجامعات بها الأمر الذي أدي إلى تضخيم حجم الأجهزة الإدارية ووظائف الإدارة العليا ويستدعي ذلك بالدرجة الأولي تغير الهيكل التنظيمي ليتناسب مع هذه الأعداد وتطبيق النظم والأساليب المالية والإدارية التي تكفل مواجهة الأمور وإنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة.

إن التعليم الجامعي الحالي عاجز عن مسايرة عصر يشهد ثورة المعلومات التي جعلت الإنسان في العالم المتقدم يعيد بناء عقله للتعامل مع تيار التدفق الهائل للمعلومات كما فرضت إعادة ترتيب المهارات اللازمة للحياة فجعلت التعامل مع الكمبيوتر أمراً لا غني عنه لكل مواطن مهما يكن مكانة في أدنى درجات السلم المهني والاجتماعي فقد أصبح التقدم العلمي والتكنولوجي يجري بسرعة تجعل هذه الأيام آخر فرصة أمام الشعوب العربية إما أن تجري أو تموت لأن من لا يلحق بهذا التقدم بسرعة فلن يلحق به أبداً بعد ذلك.

إن النظام التعليمي الجامعي في الوطن العربي في حالة أزمة نتيجة ضعف قدرته على المواءمة بينه وبين التحديات المستقبلية التي تواجه المجتمعات العربية حيث عجز عن استشرافها ولابد من الاستعداد لها منذ الآن حتى لا تتدخل قوي أخرى في تشكيل هذا المستقبل وأن التعليم هو البداية الحقيقية لصنع مستقبل أي أمة.

حيث أن التعليم الجامعي في الوطن العربي حالياً يغلب عليه الجمود والتخلف الفكري المرتكز على دراسة الماضي ، والتطلعات الاستهلاكية والترفيه بدرجة تزيد كثيراً عن تعظيمه للقدرات الإنتاجية والفكر العقلاني الخلاق وهو يعيد بصورة عامة نمط الشخصية الاجتماعية السائدة دون محاولة لتجاوز هذا النمط حتى يمكنه أن يسهم في اختراق سدود التخليق.

ويلاحظ أن نوعية التعليم العربي ومساهمته في التنمية متدنيان جداً حيث أن روح البحث والنقد محدودة لدي معظم الطلبة الجامعيين وتأخذ معظم الأنظمة العربية بمبدأ التلقين مما يقتل روح الإبداع لدي المتعلمين أما بالنسبة إلى الدراسات العليا في الوطن العربي فهي لا تخضع لأي تخطيط قائم على الحاجات الفعلية لأجهزة البحث العلمي وتوجد ظاهرة خطيرة وهي غياب التنسيق بين الجامعات العربية وبين التقدم العلمي في الدول المتقدمة وفقدان المناهج التي تجمع بين حاجة القطر وبين التقدم العلمي العالمي . علاوة على الاهتمام بالكم دون النوع في معظم الجامعات في الوطن العربي مما أدي ذلك إلى تخلف التعليم وحركة البحث العلمي العربي.

حيث أن الخطط الدراسية في الأقسام العلمية بالجامعات العربية قليلة كالأقسام الحديثة مثل الحاسوب أضف إلى ذلك غياب التخصصات الحديثة مثل المعلوماتية بشكل مستقل عن قسم الرياضيات وإن وجدت فإنها ليست موظفة أكاديميا ومجتمعياً وغياب تنظيم العلوم الحياتية الأساسية في تخصصات تقود إلى إعداد القوي البشرية في الثقافات الحياتية التي تشمل دراسة متكاملة في علوم الكيمياء الحياتية والوراثة والبيولوجية الجزئية والفيزيولوجية والأحياء

# ـرات في التعليم الجامعى

الدقيقة فقد تمثلت هذه التخصصات في مواد متفرقة تقدم كجزء من خطط دراسية أخرى سواء أكان ذلك في صورة برامج مشتركة بين أكثر من قسم علمي أو في صورة أقسام علمية مستحدثة مثل علوم البيئة وعلوم الفضاء وعلوم الصحاري والمناطق الجافة وهناك مشكلة وجود الأقسام نفسها في أكثر من كلية.

وترجع أسباب فشل تجارب تطوير التعليم العربي إلى التركيز على الجوانب الكمية مع عدم استقراء الأرقام بأساليب تحليلية متقدمة فالاستخدام الاستراتيجي في تطور التعليم بل واستخدام التخطيط الكمي وغياب الرؤية العقلانية التي تحدد صور النجاح للتعليم في فترة زمنية طويلة نسبياً وعدم مأسسة التطوير وتقديم التوصيات والمقترحات في إطار مفاهيمي قديم ومن ثم لا تصلح أن تكون مرجعية علمية للعمل المستقبلي مع عدم توفير متطلبات التطوير بكفاءة وفاعلية وفي مقدمتها التمويل والتدريب والتقنية الحديثة وعدم تحديد أهداف واضحة لتطوير وضعف البرمجة خاصة البرمجة الزمنية والمادية مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى تأخر تنفيذ المشروع التطويري أو توقفه لعدم وجود الاعتمادات المالية اللازمة أو لعدم وجود متابعة دقيقة لأنشطة المشروع تحدد مساره وتقوم على إنجازاته أي أن حركة التطوير دائرية لا خطية عدم وضوح الحاجة المجتمعية لتطوير الميل إلى استخدام استراتيجية الاقتباس والتبني في الاستفادة من التجارب الدولية الناجمة في تطوير التعليم بدلاً من استراتيجية التطويع.

أضف إلى ذلك ضعف التحصيل العلمي عند كافة المراحل التعليمية وتدني نوعية الطلبة والخريجين وضعف المناهج ومواد ووسائل التعليم والتدريس وبعد المناهج عن واقع الحياة والمجتمع كما أن خريجي التعليم الجامعي غير مؤهلين للعمل في الحياة الواقعية.

كما أننا نجد أن الكثيرين من طلاب كليات الحقوق والآداب والتربية وغيرها من جامعات بعض البلاد العربية يزورون الجامعة مرتين سنوياً إحداهما حين يضطرون للتسجيل والأخرى للتقدم للامتحانات ولذلك فهم أجهل الناس بالجامعة وأساتذتها وحياتها وعقليتها وحتى مبانيها.

وأنه من أصعب التحديات التي تواجه التعليم الجامعي في الوطن العربي هي زيادة نسبة الطلبة في الفروع الأدبية والدراسات النظرية والإنسانية عن الدراسات المهنية والفنية والعلمية والتطبيقية أي الاهتمام بالتعليم النظري وإهمال التعليم الجامعي الجديد الذي يواكب التغيرات التكنولوجية والعلمية التي يشهدها العالم والتركيز على الدراسات والتخصصات التقليدية والتركيز في الجامعات على التدريس وإهمال البحث العلمي وخدمة المجتمع والتعليم المستمروضعف الطابع المحلي والتطبيقي والفني في المناهج مع ندرة التخصصات والدراسات المتداخلة المتكاملة التي تجمع علوماً متعددة التي من شأنها معالجة موضوعاً معيناً مثل علوم البيئة والتصحر والبحار وضعف العلاقة ما بين محتويات المناهج لمختلف مستويات التعليم وعالم العمل وضعف الكفاءة الداخلية للتربية والتعليم وارتفاع نسبة الهدر.

## التوجهات المستقبلية للتعليم الجامعي "التطورات والمقترحات"

لا يزال التعليم في حاجة إلى مزيد من الجهود حتى يمكن الارتقاء به وتخريج أجيال قادرة على المنافسة ودخول سوق العمل للحاق بركب العالم وتعويض ما فات وتحويل التعليم من مجرد شهادة دراسية إلى اكتساب المهارة والتعليم والثقافة والقدرة على تحقيق الذات.

فقد كشفت تجارب الأمم وخبرات المجتمعات بقضايا التنمية عن فاعلية التعليم الجامعي في دعم مسيرة التقدم والتطور وتوفير الضمانات الضرورية لتنمية المجتمعات وتعزيز وضعها التاريخي والحضاري وذلك ما جعل الهيئات الدولية والمحلية تعني بسياسات التعليم وتطوير مناهجه والصورة التي تدعم فاعليته ودوره الوظيفي في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية حيث تؤكد بعض الدراسات المستقبلية على أنه بحلول عام ٢٠٢٥ قد تصبح مؤسسات التعليم العالي التقليدية من مخلفات الماضي على الرغم من استمرارها في التواجد أكثر من قرنين من الزمان نتيجة التغير الحادث في إنتاج وتوزيع المعرفة التي تدعمها وسائل الاتصال والتكنولوجيات الحديثة.

ذلك لأن المعلومات والمعرفة أصبحت تميز عصر ما بعد الصناعة أو ما بعد الحداثة عن عصر الصناعة، بعد أن أضحت المعرفة المتسارعة التي يصعب حجبها مصدر للثروة ، وسلعة في نفس الوقت وهذا جعل حرمة المستقبل التربوية تتطلب إعادة هيكلة أدوار المؤسسات التعليمية التي يصبح محورها المستهلك.

ولهذا أهتم العلماء والباحثون ومراكز البحث العلمي بدراسة فاعليات التعليم الجامعي في الوطن العربي ومقتضياته من التطوير والتكنولوجيا لجعل مناهجه وبرامجه محققه لأهدافه وللوظائف التي تتوقعها المجتمعات منه سواء في مجال نقل المعرفة والخبرات الفنية المتطورة التي تساعد لإكساب الأفراد المهارات الفنية التي تتطلبها مستحدثات التكنولوجيا المتطورة والتي تستخدمها المجتمعات في مختلف قطاعاتها أو في مجال الإعداد الأخلاقي والاجتماعي الذي يساعد على تنمية المهارات الاجتماعية لدي الأفراد بحيث يكونوا قادرين على الاتصال والاستجابة والتقابل في نطاق التنظيمات الإدارية والصناعية الحديثة.

وتعتبر الجامعات في الوطن العربي محور اهتمام الدول وذلك لأنها تقدم للمجتمع الكفاءات الفنية الإدارية والعملية والتربوية التي تشغل دوراً وظيفياً حيوياً في مختلف المجالات وهذا ما جعل الدول تلقي بالتبعة على الجامعات في نجاح خطط التنمية وبرامجها.

ومن المقترحات المطروحة لتحقيق التطوير في عملية التعليم الجامعي في الوطن العربي هي تشجيع الطلاب على الحوار وطرح أفكارهم ومناقشة ما استوعبوه وأن يسمح لهم بالنقد وأن يتم تخصيص أوقات للحوار المفتوح والمناقشة وعرض الأفكار والاستنتاجات بالإضافة إلى أهمية مشاركة المجتمع في إصلاح العملية التعليمية من خلال مشاركة المؤسسات ورجال الأعمال والجمعيات من أجل تنمية عناصر التعليم.

بالإضافة إلى أنه لابد من التحديث المستمر للجامعات العربية بالصورة التي تجعلها مستوعبة للمستخدمات العملية والتكنولوجية ولن يأتي هذا إلا بمعايشة الجامعات لمعطيات العصر ومستخدماته في الدول المتقدمة من خلال البعثات وبرامج التدريب والاستعانة بالأساليب المتطورة في المجالات المختلفة واستيعابها وتطويرها وذلك يعني أن للجامعة في ذلك دور وظيفي متعدد الأبعاد يتمثل في استيعاب معطيات العصر ومستحدثاته العلمية والتكنولوجية وأساليب توظيفها وإدارتها ومناهجها وأساليبها في ضوء تلك المستحدثات وذلك لضمان توصيل تلك المتطلبات المعاصرة من خلال برامجها للقوي البشرية التي تعدها لشغل الأدوار الوظيفية المتعددة في مجالات العمل المختلفة.

بالإضافة إلى ذلك فقد أصبحت الجامعات في الوطن العربي مرتبطة عضوياً بالمجتمعات من حيث مساهمتها في تقييم ظروف المجتمع ومتطلباته من البرامج والمشروعات التي تحقق تنميته ثم توفير القوي البشرية العاملة والمعدة فنياً واجتماعياً وخلقياً بالصورة التي تفي بمتطلباته من القوي العاملة.

ولذلك لابد من توفير الدور الوظيفي للجامعة في مقابلة متطلبات التقنية من القوي البشرية في استيعابها المستمر للمستويات العلمية والتكنولوجية وأساليب استخدامها فنياً وإدارياً واجتماعياً وتطوير البرامج والمناهج التعليمية المستمر في ضوء المستويات العلمية التكنولوجية وخبرات الأمم الأخرى المترتبة على استخداماتها التطبيقية في مجال التعلم والعمل والتعرف على احتياجات المجتمع من العاملين ومتطلبات التكنولوجيا من الأيدى العاملة لترشيد عملية الاختيار وتوزيع الأفراد على الأدوار وإعداد القوي البشرية علمياً وفنياً وإدارياً واجتماعياً في ضوء متطلبات التكنولوجيا من القوي العاملة وما يفي باحتياجات القطاعات المختلفة.

ومن المشكلات التي يجب مواجهتها لتطوير التعليم في الجامعات العربية أنه لابد و أن تتوفر في الطلاب الذين يدرسون في الجامعات بعض الخصائص وأن توضع سياسة معينة لتسجيل الطالب وأن يشترط عليه أن تكون لدية معرفة مسبقة بالمنهج الذي يقوم بدراسته قبل الالتحاق بالجامعة.

تشجيع الطلاب على الحديث والمناقشة البناءة بين الطالب والمدرس وعلى أستاذ الجامعة أن يشجع الحوار مع الطلاب ولا يرفض أو يعارض أو يصحح ما يقوله أول طالب يشترك في المناقشة حتى ولو كان كلامه غير صحيح أو أن يعترض على وجهة نظر أو رأي بطريقة تعصبية أو غير مرنة حتى لا يثير الاختلاف والتحدي لمعارضتها وألا يجيب على أسئلة يستطيع أحد الطلاب في المجموعة الإجابة عليها وأن يتجنب ما يعوق المناقشة بالإضافة إلى السماح بالاختلافات الفردية وأن تعقد الندوات والحلقات العلمية كطريقة للتدريس.

وأن يتم استخدام الحاسب الآلي كمصدر للتعليم ومن المؤكد أن هذا الاستخدام في مجال التعليم الجامعي سيزداد مع الوقت وذلك لأن استخدامه مازال محدوداً في مجال التعليم والتدريس بسبب التكلفة المالية الكبيرة وعدم سهولة توفير المواد التعليمية.

ومن أهم القضايا الرئيسية المتصلة بالتعليم الجامعي المعاصر في البلاد العربية الحاجة إلى التنسيق بين الجامعات العربية حيث لابد من التنسيق بين هذه الجامعات وذلك لأن العالم العربي يعتبر وحدة إسلامية عربية اقتصادية واجتماعية متكاملة ومن هنا يصبح التنسيق بين الجامعات العربية منطلقاً من منطلق الوحدة العضوية والآمال والمصالح المشتركة للشعب العربي.

بالإضافة إلى أن التنسيق بين الجامعات العربية يساعد على التخطيط السليم لها ومساعدتها على تحقيق أكبر فاعلية وأكبر عائد وتلافي التكرار في المجهود مما يترتب عليه ضياع الوقت والجهد والمال ولاسيما وأن تكلفة التعليم الجامعي باهظة التكاليف أضف إلى ذلك أن التعليم الجامعي في الوطن العربي يواجه مشكلات عامة مشتركة

نتيجة نشأة هذه الجامعات بصورة فردية لم يخطط لها في الصورة العربية الكلية ومن ثم فإن التنسيق يساعد على تلافي هذه المشكلات ويصحح مسار التعليم الجامعي العربي.

وبالرغم من وجود عدة جهود في داخل القطر الواحد من خلال الأجهزة المختصة وعلى مستوي العالم العربي كله من خلال اتحاد الجامعات العربية ولكن على الرغم من ذلك فإن أمامها الكثير من أجل تحقيق صيغة فعالة من التنسيق تعمل على زيادة كفاءة التعليم الجامعي العربي وتوجهه في مساره الصحيح وتساعده على حل مشكلاته ومن التوجهات المستقبلية للتعليم الجامعي في الوطن العربي ضرورة الربط بين التخصصات والاحتياجات الفعلية وذلك لأن من أهم وظائف الجامعات إعداد القوي البشرية ذات الكفاءة العالية وهي تقوم في أساسها على التخصص المعرفي والمهني وهذا يعني ضرورة الربط بين إعداد الطلاب في التخصصات المختلفة وبين متطلبات المجتمع من القوي العاملة في هذه التخصصات.

أضف إلى ذلك أنه لابد من وجود توازن بين التخصصات المختلفة النظرية والعملية التطبيقية وبين الدراسات الجامعية الأولي والدراسات العليا وبين إعداد الطلاب وكفاءة الحجم المكاني والإمكانيات والتجهيزات والمعامل وبين إعداد الطلاب أيضاً وأعضاء هيئة التدريس.

ضرورة زيادة الإنفاق النسبي على التعليم الجامعي وبالرغم من أن البلاد العربية تولي اهتماماً متزايد للتعليم الجامعي إلا أن التعليم الجامعي بطبعه مكلف وباهظ التكاليف لما يتطلبه من عناصر بشرية مكلفة وتجهيزات مادية مكلفة أيضاً ويجب أن نشير إلى أن كل تقتير مالي في التعليم الجامعي أيضاً يترتب عليه تجريد لقدرته وكفاءته ونوعية خريجيه وهذا يعني أن تهتم الدول العربية بضرورة وضع المعدلات الحقيقية للتكلفة التي يتحقق معها بدون إسراف أو تقتير المستوي المعقول من التعليم الجامعي.

مع التأكيد على أهمية وضرورة الإنفاق على البحث العلمي والعناية بالخدمات الطلابية وتنمية أعضاء هيئة التدريس وأن تكون اللغة العربية لغة تعليم بالجامعات العربية.

## ومن التوجهات المستقبلية عن التعليم الجامعي في الوطن العربي:

مواجهات إجرائية لاستراتيجية عربية للتعليم العالي و التأثير على وحدة الوجود ووحدة وتكامل المعرفة وتمكين المتعلم من المساهمة في تحقيق التنمية المتكاملة للشخصية والتنمية المستدامة لمجتمعه وتعزيز الهوية العربية والإنسانية لدي المتعلم وربط التعليم بالتدريب وبرامج قضاء أوقات الفراغ وتنمية القدرات الإبداعية والتنافسية ومكافحة الفقر الفكري والمادي وتنمية مهارات البحث العلمي وأساليب التعلم الذاتي ومهارات التوقع والمحاكاة واستخدام تقنيات التعلم من بعد وتحقيق التكامل بين صيغ التعليم العالي النظامية وغير النظامية الافتراضية منها والتقليدية في الموقع على ضوء فلسفة التعليم المستمر للكبار مدي الحياة: التنمية الذهنية والقيم والاتجاهات والمهارات التي تحقق ترقية القدرات التنافسية عالمياً ومكافحة الفقر مجتمعياً وتنمية العلاقات المتبادلة والشراكة بين مؤسسات التعليم العالي وجميع قطاعات المجتمع الحكومية والأهلية وتأكيد الجودة الكلية للتعليم العالي من خلال مؤسسات الاعتماد الأكاديمي ومعايير الأيزو الخاصة بالتعليم.

تمكين المتعلمين من مهارات تطبيق أساسيات المعرفة العلمية النظرية والإسهام في تكوين مجتمع المعرفة القائم على مبادئ الجدارة والاستحقاق للمبدعين والخبراء وتمكين المتعلمين من فنيات البحوث والدراسات المستقبلية التي تستهدف استزراع الصحراء وتنمية المقومات الزراعية والحيوانية وترشيد استخدام الطاقة المتجددة والناضبة وجعل العلم محور رئيسي للثقافة العلمية من خلال تنمية طرائق التفكير العلمي ونشر الثقافة العلمية لدي كل التخصصات الأكاديمية داخل مؤسسات التعليم العالي وتبسيط العلوم وترجمة الجديد منها ونشرها لغير المتخصصين خارج المؤسسات التعليمية وتوفير التمويل الحكومي والأهلي لإتاحة فرص التعليم العالي المتميز للجميع مع وضع الضوابط الكفيلة بتحقيق الجودة الكلية للمستثمرين وضمان حقوق المتعلمين.

التأكيد على الحرية الأكاديمية للباحثين من الطلاب وأعضاء هيئات التدريس وتقديم القيم الأخلاقية والأكاديمية قبل القيم الاقتصادية والموازنة بين البحوث الأساسية الإبداعية والبحوث التطبيقية الموجهة لخدمة المجتمع وحل مشكلاته، و تمكين المتعلم من القدرة على النقد والإبداع والتعامل مع تعقد المشكلات باستخدام المناهج والاستراتيجيات الملائمة مثل منهجة التعقد.

.الإبقاء على النمط الحالي للتعليم العالي مع إدخال تغييرات تسمح بصلاحية المعرفة من مصادر أخرى نظامية أو غير نظامية تقليدية أو إلكترونية باعتماد أسلوب المستوي التحصيلي الذي يتم التحقق منه بأساليب التقويم المختلفة بدلاً من السلم التعليمي ، مما يسمح بالتحاق جميع الناس في المؤسسة التعليمية كل وفق قدرة تنوعه النسبي داخل المؤسسة منها النظامي ومنها المسائي وفي الموقع ومن بعد ومنها ما يجمع بين التخصصات وما هو متخصص ومنها ما يقوم بالبحث العلمي وما يقوم على خدمة المجتمع مع إقامة مراكز للتميز والعمل بروح الفريق الواحد في إدارة المؤسسات التعليمية بين هيئات التدريس والعمداء في المستويات التعليمية المختلفة والطلاب وممثلي المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

. استخدام التقنيات الحديثة وتوفير بنوك معلومات وتنظيم دورات للعاملين في إدارة المؤسسة ؛ وتخصيص مدير خاص بإدارة شئون الطلاب النظاميين وآخر لإدارة مركز التنمية المهنية الخاص بتقديم برامج التعليم المستمر والتدريب المعاود ومدير آخر للبحث العلمي والتطوير وآخر للنواحي الإدارية والمالية بالمؤسسة وآخر للتنسيق بين المؤسسة والنسب الافتراضية الإلكترونية وآخر لمراكز رعاية المتميزين.

. أن تقوم الجامعات العربية بعملية تقييم شاملة وعميقة وصريحة لمستوي أدائها في رسالتها الرباعية بدءاً من الأقسام إلى الكليات إلى مستوي الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات بحيث يشمل هذا التقييم أهم الأبعاد التعليمية والعلمية والإدارية والتنظيمية.

إدخال مادة الكمبيوتر نظرياً وعملياً في مختلف مناهج الدراسة بالكليات العملية والنظرية وتعليم لغة أجنبية في مختلف كليات الجامعة خلال سنوات الدراسة مع حفز الراغبين من الطلاب على تعلم اللغات اليابانية والصينية والأسبانية ، و تشجيع الطلاب المتفوقين على دراسة مادة أو مادتين إضافيتين إلى جانب ما يدرسه زملائهم مع الإشارة إلى المواد الإضافية في شهادات تخرجهم.

. إتاحة فرص الالتحاق للجميع من الكبار من خلال الاعتراف بالمستوي التعليمي وتوفير التشريعات اللازمة لذلك وتقديم برامج تعويضية أو استزادية أو تكميلية قصيرة أو متوسطة ممتدة والتميز الإيجابي لصالح الفئات الفقيرة والهامشية مادياً والفئات الأكثر تميزاً وإبداعاً مادياً وأكاديمياً والتأكيد على التخصصات والدراسات البينية والدراسات المستقبلية والمزاوجة بين المكونات النظرية والعملية في المناهج والتركيز على أسلوب حل المشكلات بديل عن المواد المنفصلة التقليدية وإتاحة فرص الإبداع للمتعلم وقدرته على التوقع من خلال المادة العلمية باعتبارها ثابتة ثبات نسبي يمكن ضحدها من قبل المتعلم المزود بمهارات التفكير الناقد وتمكن المتعلم من إتقان مهارات التعلم الموجه ذاتياً.

.وفي إطار التوسع في إتاحة الفرصة أمام الطلاب في التعليم الجامعي في الوطن العربي فإنه من الضروري تطوير شهادة الثانوية العامة بما يسمح لهم بالحصول على الخبرات والمهارات والقدرات التي تمكنهم من مواصلة التعليم الجامعي بكفاءة ويسر مع الحرص على أن يكون هذا التطوير دون أن يرتبط به أي نوع من الرهبة أو الخوف.

. تشجيع البحث والإطلاع حيث يتميز التعليم الجامعي والعالي بتنمية قدرة الطالب على الإطلاع بحيث تكون المكتبة جزء لا يتجزأ من العادة اليومية للطالب يبحث فيها عن استكمال مفردات المقرر وينمي قدراته العلمية ويوسع مداركه ويتعود على التعلم الذاتي الذي أصبح سمة من سمات هذا العصر.

. أن تستهدف تعلم مهارات الحصول على المعرفة وإتقان التعامل مع التقنيات الحديثة وأن تستخدم استراتيجيات تتنوع بين الاكتشاف الموجه إلى الحوار وتسمح بالاكتشاف والاستنتاج والتصنيف والتنبوء والإبداع واستخدام تكنولوجيا التعليم متعددة الوسائل والإنترنت ، وأن يمول أصحاب الأعمال الخاصة بنسبة إجبارية من الأرباح لتمويل برامج التعليم في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالطلاب وتمويل برامج التنمية المهنية بالكامل وأن يتم تخصيص نسبة من الدخل القومي الإجمالي تقدر على أساس رؤية تضع التعليم في قمة الأولويات على اعتبار أن التعليم قضية أمن قومي.

- إسهام وشراكة المجتمع المحلي والهيئات الدولية في التقويم ، وأن يشمل التقويم الجوانب المختلفة للعملية التعليمية من معلم ووسائل ومحتوي ومتعلم والجوانب النمائية المختلفة للمتعلم. وجدانية أو حركية أو عقلية. و أن تتنوع أساليب التقويم موضوعية أو ذاتية شفهية وتحريرية ولقياس التمكن من المعرفة ومن إمكانيات تطبيق المعرفة في حل المشكلات وأن يصبح المعلم بمثابة ميسر وموجه ومرشد أكاديمي وأن يتم التركيز على العملية التعليمية وأن يتم إتقان استخدام التقنيات التعليمية الحديثة واستخدامها لتنمية مهارات التعليم الذاتي لدي الطلاب وهيئات التدريس.

- أن يلتحق المعلم ببرامج التدريب المهني المعاود بوصفه باحث عن المعرفة ومنتجها ومرسلها وأن يحاط بمناخ يؤكد على الحرية الأكاديمية وبحياة كريمة آمنة ويتوفر له سبل الحصول على المعرفة داخل البلاد أو خارجها وفي الموقع ، ومن بعد وأن يتم خضوع المؤسسة التعليمية لمعايير مؤسسات الاعتماد الأكاديمي يتم إنشائها لتقييم أداء المؤسسات التعليمية وأن تتوفر المكتبات التقليدية والإلكترونية وأن تتوفر الوسائط

التكنولوجية الحديثة التي يمكن أن تسهم في تغيير بيئة التعلم وإحكام الضوابط للمستثمرين في التعليم وضمان حقوق المتعلمين، و نشر الثقافة العلمية والتقنية والوجدانية في وسائل الإعلام للإسهام في تكوين مجتمع المعرفة والاعتراف بصلاحية الدرجات العلمية التي تمنحها الجامعات الإلكترونية ومؤسسات التعليم غير النظامي الأخرى بعد إحكام الضوابط الضامنة لجودتها النوعية.

## العوامل المؤثرة في التعليم الجامعي

من أهم العوامل المؤثرة في التعليم الجامعي الزيادة السكانية وذلك لأن لها تأثير كبير على عدد الطلاب الذين يرغبون في دخول الجامعات مما أدي إلى المنافسة في الحصول على المجموع الأعلى لتحقيق هذه الرغبة بالإضافة إلى العامل الاقتصادي الذي يلعب دوراً كبير في التأثير على تقدم التعليم الجامعي .

أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة من أهم العوامل المؤثرة على التعليم الجامعي في الوطن العربي وأنها سوف تفرض واقعاً جديداً على المؤسسات التعليمية والتربوية العربية ولذلك فيجب عليها أن تغير من أساليب عملها وإن التغيرات المتوقعة تشمل كافة أركان العملية التعليمية ومن ضمنها الهيئة التعليمية ويمكن تحديد تغيرات وتأثيرات تكنولوجيا المعلومات الحديثة على أعضاء الهيئة التعليمية من خلال هذه الجوانب إذ أنهم سوف يقضون وقتاً أقل في تحضير وإلقاء محاضراتهم ووقتاً أكبر في صنع المعلومات وفي البحث والعمل الإبداعي مع ضرورة تعلمهم واستخدامهم بأنفسهم أجهزة تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتطوير أنفسهم، أضف إلى ذلك أنهم سوف يجهزون اسئلة واجابات على اختلاف أنواعها على أجهزة نقل وضغط المعلومات المتطورة وأن استخدام التلفزيون والفيديو وملحقاتهما المتواجدة في المؤسسات التعليمية لإعداد الأشرطة اللازمة لتدريس الطلبة وإعداد المعلومات التي يريدون إطلاع الطلبة عليها وأن يقومون بتدريب طلابهم على أساليب البحث العلمي في وقت مبكر وخصوصاً في الحياة الجامعية من خلال استخدام الأجهزة والأساليب الحديثة ومصادر المعلومات ومساهمتهم في إعداد الحقائب التعليمية تتضمن برامج التدريب والتأهيل وإعداد برامج التربية والتعليم المستمر وإعطائها للطلبة والدارسين من خلال أجهزة الاتصال معهم.

إن هذه الجوانب تمثل متطلبات مهمة من الهيئة التعليمية وتمثل جانباً من التغيرات المتعددة التي تسببها التكنولوجيا الحديثة في عمليات الاتصال والتعليم والتعلم وهذه بدورها تفرض تغيرات كثيرة في عملية إعداد وتدريب أعضاء الهيئة التعليمية وخاصة من حيث إعدادهم للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات الجديدة واستخدامها في عملية التعليم كما يتطلب تدريب الهيئة التعليمية على المهارات العملية بالإضافة إلى تهيئة نفسية واجتماعية لكي يتقبلوا هذه المعدات والأدوات . ويعتبر النمو السكاني العامل الأكثر تأثيراً في التنمية التربوية في العالم العربي بالإضافة إلى العامل الاقتصادي فقد بات واضحاً بأن تقدم الاقتصاد والتخطيط التربوي يؤثر الواحد منهما على الأخر وأن تنمية إحداهما مرتبط بتقدم العامل الآخر.

ومن العوامل التي تؤثر في دور الجامعة في تنمية المجتمع إنشاء قنوات اتصال قوية ومفتوحة بين الجامعة ومواقع العمل وخاصة مراكز الإنتاج وذلك لخدمة الأهداف المشتركة فالعمل المثمر الخلاق يحتاج في العالم المعاصر. عالم الثورة العلمية والتكنولوجية. إلى تكاتف الجهود وتضافر الخبرات والمعلومات واشتراك الخبراء والفنيين في مواقع العمل والإنتاج المختلفة في المجتمع لإلقاء بعض الدروس التطبيقية والاشتراك في المجالس لنقل خبراتهم وتجاربهم واشتراك أعضاء هيئة التدريس والباحثين في مراكز الإنتاج ومواقع العمل المختلفة ليتعرفوا على مشاكلها وينقلوا خبراتهم وتجاربهم إلى المواقع.

مع فتح المجال أمام طلاب الجامعات للتدريب الميداني في مواقع العمل المختلفة وخاصة مراكز الإنتاج كجزء من برنامج الدراسة للحصول على الدرجة العلمية العملية ووضع خطة للبحث وأولوياتها التي تحل مشكلات المجتمع، و إتاحة الفرصة للبحوث الجامعية لأن تأخذ طريق التنفيذ وذلك عن طريق مشروعات استطلاعية فإذا ثبت نجاحها اقتصادياً تم تطبيقها ، ووضع صيغ مناسبة للعمل المشترك تحافظ على القيم المعنوية للجميع وتوفر لكل فرد إحساسه بدوره الخلاق وتوفر شكل الهيكل التنظيمي الذي يحقق أكبر نجاح في ربط الجامعة بالمجتمع على حسب ظروف كل جامعة وطبيعة المجتمع وأوضاعه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ويتم ذلك بإحدى الوسائل الآتية:

١- تكلف كل جامعة أو كلية أو مركز علمي ببحث مشاكل كل موقع معين وتقديم الحلول المقترحة بين الجهات المستفيدة والجامعة.

٢- في حالة حصر وتوفير البيانات الخاصة بالمشكلات التي تواجه المحليات التي تقع الجامعة في نطاقها الإقليمي يمكن عرضها على المجلس المشترك من بعض رجال الجامعة والقطاعات الإنتاجية أو الخدمية المختلفة بهدف وضع الحلول ودور الجامعة فيها.

٣- التعاون المستقبلي على شكل خطط قصيرة أومتوسطة أوبعيدة المدي يتم على أساسها تطوير الجامعة ومخرجاتها لمواكبة هذه الخطط وإذا كانت جامعة اليوم أضحت جامعة المجتمع فإن جامعة الغد ستصبح جامعة الإنسانية كلها ولذلك فهي مدعوة بجانب الارتباط العضوي بالخصوصية القومية إلى إعداد كوادرها وطلابها وتوجيه نشاطاتها للالتحام بمسيرة البشرية.

## ومن العوامل المؤثرة في التعليم الجامعي العربي نوعين:

. أحدهما / من المجتمع خارجها ، وثانيهما / من القوي الذاتية في داخلها

وقد يلتقي النوعان في التأثير فيعزز كل منهما الآخر وقد يتعارضان قليلاً أو كثيراً مما يعكس صراعات بين الطرفين تؤدي إلى اضطراب في الحياة الجامعية وقد ينتهي الأمر في بعض الحالات إلى أن تظل الأمور على حالها دون تغيير يذكر وبالإضافة إلى ذلك العامل المجتمعي الذي يفرض نفسه على الجامعات هو تيار الطلب الاجتماعي والأسري على التعليم ومرد ذلك إلى عائد التعليم وقيمته الاقتصادية بالنسبة لخريج الجامعة.

ومن أهم العوامل المؤثرة في التعليم الجامعي العوامل الداخلية وتكون من داخل الجامعة وتتمثل في جهود الأساتذة ومبادراتهم العلمية في تطوير رسالة الجامعة ومناهجها في التعليم والبحث. هذا وقد بذلت الجهود العديدة من رؤساء الجامعات والأساتذة في مصر وفي غيرها من جامعات الأقطار العربية ولاشك أن هذه المبادرات والجهود التي بذلتها الجامعة من داخلها وكانت لها قيمة كبيرة أكثر من أن يكون التطوير مقتصراً على الضغوط والمتغيرات الخارجية وتأكيداً لدور الجامعة ذاتها في تطوير ذاتها وفي استقلاليتها الفعالة ويأتي التطوير والتجديد في الجامعة من خلال تنوع المدارس الفكرية في الرؤى المعرفية والمقارنات المنهجية وإشكاليات البحث العلمي ومجالاته وما يتم من حوار بين أساتذتها في هذه الأمور.

ولا يعتبر قصور الموارد هو العامل الرئيسي في تخلف التعليم الجامعي ولا يعني هذا أنه ليس في حاجة إلى المزيد والمزيد منها حتى يؤتي أكله ، وفيراً في حجمه ، وناضجاً في ثمره وإن ما ينفق عليه حالياً من مال يحتاج إلى ترشيد للتكلفة والتوزيع وإلى توظيف أفضل حتى يحقق فاعليته وكفايته الداخلية والخارجية.

إن أستاذ الجامعة هو مركز الدائرة والطاقة المحركة لمؤسسة الجامعة ، وأن ما له من تأثيرات إيجابية أو سلبية تفوق تأثيرات المناهج ومقررات الدراسة فمن خلال نموذج الأستاذية تتولد لدي الطلاب قيم المعرفة وتتحفز المواهب والقدرات ويزداد وعي الطلاب بأنفسهم وبمجتمعهم في حواراتهم مع الأساتذة خارج قاعات الدراسة وفي الأنشطة الثقافية.

ومما يدعم حركة أي مؤسسة وجود تقاليد تيسر مسيرة عملها النشط ومتطلبات أدائها الكفء وتعتبر تلك التقاليد من الثوابت "النسبية على الأقل" التي تحرص على اتباعها في إنتاجها وفي علاقتها بالمستهلكين والمنتفعين بذلك الإنتاج وعلى الجامعة أن تسعى إلى تطوير العناصر الأخرى من مقومات إذا ما اقتضت الضرورات الضاغطة أو الحاجة إلى تجريد عوامل الفاعلية والكفاءة في الأداء وهذه التقاليد تفترض في نفس الوقت ضرورة المراجعة والتقييم الذاتي لمسيرة التعليم والبحث بين الحين والآخر.

تأثير ثورة المعلوماتية في الاقتصاد العربي حيث تعتمد ثورة المعلوماتية على تقنية المعلومات والتي تعرف بأنها مجموعة الوسائل التي تسهل نقل وتبادل المعلومات في داخل مؤسسة أو بين المؤسسات المختلفة شاملاً ذلك جمع المعلومات وتخزينها ومقارنتها وتحليلها والتخطيط لسهولة استخدامها في الوقت المناسب.

يترتب على ثورة المعلومات والتقدم التقني الهائل زيادة إنتاجيته بحيث اختفت الوظائف التي لا تتطلب مهارات معينة في أعمال الخدمات وصناعة المعلومات وسوف يحتفظ أقل من ٥٠٪ من العاملين بوظائف دائمة مما سيحدث تغييرات جوهرية في البناء الاجتماعي وفي شكل المؤسسات وستحتفظ المؤسسات الناجحة بمجموعة أصغر من العاملين الدائمين وبمجموعة أكبر من الأشخاص الذين يكلفون بمهام محددة أو مؤقتة ويترتب على الطبيعة الجديدة للعمل زيادة الحاجة إلى المؤهلات العليا وأصحاب المهارات الطموحة الملمين بالتقنيات الحديثة فضلاً عن القدرات التنظيمية المتقدمة.

ومن أهم العوامل المكونة لمفهوم العمل المعرفة والمهارة والدراية والتنظيم وكل ما يرتبط بالقدرة على زيادة حجم الإنتاج وتحسن مستوي الإنتاجية كما يشمل مفهوم العمل كل ما يمكن أن يسهم به الكبار في مختلف أنشطتهم ومسئولياتهم المجتمعية في الأسرة وفي المشاركة السياسية وفي مجال النشاط الثقافي ، وفي مختلف الأنشطة الاجتماعية والشعبية التطوعية.

وترجع أسباب مشكلة البطالة في الوطن العربي نتيجة لاختلال التعليم وسوق العمل من أن العمال خريجي الأنظمة التعليمية في معظم الأقطار العربية يبحثون عن العمل فلا يجدون الوظائف التي يبتغونها أو على الأقل لا يجدونها بشروط مقبولة بل إن بعض فئات قوة العمل المكتملة ذات القدرات قد لا تقدر، ومن

المجدي البحث عن العمالة بصورة صريحة .

والنتيجة هي وجود بطالة صريحة أو إضافية وقد لا يجد بعض أصحاب الأعمال قوة العمل التي يرغبون في استخدامها أو قد يضطرون إلى توظيف قوة عمل ليس لديهم بالنسبة لها عمل منتج والنتيجة وجود أماكن شاغرة أو عمالة زائدة ولعل ما يزيد من تعقيد مشكلة العمالة أن سوق العمل مجزئة بدرجة عالية فالعمل ذو المهارات العالية والقدرات والخصائص المتعددة تقتضيهم الوظائف ذات المواصفات والمتطلبات المتعددة وهكذا تظهر البطالة الصريحة والمقنعة والوظائف الشاغرة والعمالة الزائدة جنباً إلى جنب.

وتسهم التنمية الاقتصادية في تطوير مؤسسات التعليم فمما لا شك فيه أنه لا يوجد إفراط في التعليم العالي إلا إذا قيس بمعيار تراخي جهود التنمية وعدم جديتها فالتنمية الاقتصادية إذن وما تنطوي عليها من تنوع هيكل الإنتاج ومستويات التصنيع ومدي تعمقها واستخدام تقنية متطورة وقدرة الإنتاج على المنافسة العالمية وما تحققه من ارتباط بين هيكل الإنتاج ونظام التعليم كل ذلك يمثل دوافع لنظام التعليم العالي لكي يتطور وينتج المهارات العالية التي تتطلبها خطة التنمية ولا يغني ذلك عن أن يظل تطور التعليم في انتظار إجراء تحولات اقتصادية هيكلية واسعة النطاق ، و المقصود هنا كلما كان التطوير شاملاً كلما ارتفعت احتمالات النجاح وتحققت الإنجازات.

## الاحتياجات التي تفرض التغيرات على التعليم الجامعي

لاشك أن النظام التعليمي العربي مسئول عن المشاركة في الجهود التنموية وتسريع معدلاتها فهو يمثل أهمية مستعجلة في إعداد الأطر والكفاءات اللازمة للقطاعات الاقتصادية وإشراك المتخصصين في إعداد الخطط التنموية حتى تكون برامجها واقعية وقابلة للتطبيق وبالتالي فلابد من ربط التعليم بالتنمية الشاملة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ويصبح بذلك عنصرا فعالاً في مواجهة التحديات التي يفرزها النظام الاقتصادي السياسي العالمي وقادراً على مواجهة التحديات الداخلية التي يفرزها الواقع العربي الحالي.

كما يجب إعطاء أولوية متقدمة لتنمية الموارد البشرية ولابد من تحويل الزيادات السكانية الحالية والمتوقعة في الوطن العربي إلى قوي بشرية معدة إعداداً مناسباً وقادرة على المساهمة الإيجابية في عمليات التنمية الشاملة ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق ديمقراطية التعليم من ناحية وعن طريق ربط التأهيل العلمي بالعمل المنتج من ناحية أخرى وديمقراطية التعليم لا تقتصر على إتاحة الفرص أمام الفئات المتعددة للانخراط في قطاع التعليم بل تتعداها إلى محاولة الوصول إلى مفهوم التكافؤ في نتائج التعليم أو على الأقل إتاحة الفرص للتخرج وتوفير العمل المناسب للمتخرجين بالإضافة إلى ترسيخ الاتجاهات الديمقراطية لدي المتعلمين من خلال العملية التربوية نفسها مما يجعل ديمقراطية التعليم تشمل بنيته وفحواه وطرائقه وأهدافه وإدارته كما أن ربط التأهيل العلمي بالعمل المنتج يقتضي وضع تصنيف موحد للوظائف ومواصفات للخريج حتى يتم عن طريقها التنسيق في مجال الاستخدام كما يقتضي تنوع مؤسسات التعليم لتشمل تعليم الكبار والتعليم المستمر ومراكز التدريب في أثناء الخدمة وقبل الخدمة وإعادة التدريب كل ذلك من أجل تطوير القوي العاملة وإعادة توزيعها والاستمرارية في رفع كفاءتها وتأهيلها.

وجدير بالذكر أن الثورة العلمية في مجالات تقنية المعلومات والاتصالات والهندسة الوراثية وتقنية الطاقة المتجددة والمواد الجديدة والتطور الذي يحمله مجال التقنية الراقية تفرض آثارا خطيرة بالنسبة لسوق العمل وظاهرة البطالة ويؤجج هذه التطورات احتدام المنافسة الدولية والسيطرة على الاقتصاد العالمي من أجل السبق التقني بين الدول الصناعية التقليدية والدول الصناعية الحديثة في آسيا وتدرك هذه التكتلات الأهمية المتزايدة للتقدم العلمي والتقني في سباق التقدم الاقتصادي وغزو الأسواق العالمية نظراً لما تتطلبه من انفاق هائل على البحث العلمي والتطوير وما تستلزمه من وجود قاعدة عريضة من المعلمين والباحثين من ذوي المهارات العالية والتمكين العملي.

وتستند المطالبة بتخفيض أعداد المقبولين بالتعليم العالي بحجة بطالة الخريجين إلى منطق مريب يعكس سير الأمور وسوف يترتب على ما سبق زيادة معدلات البطالة لحملة المؤهلات المتوسطة ، ومناقشة بطالة الخريجين على هذه الصورة لابد وأن تصل إلى طريق مسدود ينتهي إلى ندب الزيادة السكانية وكأن الطريق الوحيد أمام الاقتصاد العربي هو طريق الانكماش سواء في الاستثمارات أو في القوة البشرية.

لقد أثبتت معالجة مشكلة بطالة خريجي التعليم العالي أن البطالة لا تواجه جميع التخصصات فهناك فرصة عمل متوفرة في قطاع الخدمات وغياب هذه الفرص يعكس اتجاهات الانكماشية لموازنة الخدمات الاجتماعية.

ونلاحظ أن التقنية الحديثة تتجه نحو التقدم مما يؤدي إلى تزايد البطالة نتيجة استخدام التقنية الحديثة وتتجه إنتاجية الفرد الواحد نحو الزيادة وهو ما يفرض على الأنشطة التعليمية أن تتطور بسرعة لتواكب التقدم العلمي والتقني وتطوير العمل والتدريب باستمرار لمواجهة هذه الأوضاع.

وللحيلولة دون تفاقم مشكلة بطالة خريجي التعليم العالي ينبغي على الجامعات رأب القبول والتوسع في برامجها الأكاديمية لاحتياجات سوق العمل كما ينبغي على الحكومات مضاعفة جهودها الرامية إلى فتح مجال التوظيف في القطاع الخاص وإيجاد فرص وظيفية جديدة ويرتبط بذلك الأخذ بمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية والاستمرار في مجانية التعليم العالي وتوفير الدعم المادي للملتحقين.

وتشير تقارير منظمة العمل العربية سنة ٢٠٠٠ إلى أنه يتوقع أن يصل عدد الباحثين عن فرص عمل في المنطقة العربية سنة ٢٠١٠ إلى أكثر من ٣٢ مليون شخص مقابل ١٢ مليون شخص حالياً الأمر الذي يتطلب إيجاد فرص عمل جديدة وتكثيف جهود التدريب لمواجهة هذه التغيرات كما سيرتفع عدد السكان النشطين اقتصادياً من ٩٨ مليون شخص حالياً إلى ١٢٣ مليوناً سنة ٢٠١٠ ولذا سيكون السعي نحو تأسيس سوق عمل إقليمية عربية من التحديات الراهنة.

لذا لابد من الأخذ بصيغ التعليم المتناوب والتعليم بعض الوقت والتدريب مع العمل وغيرها من نظم التعليم المفتوح والمرن وربما ترتبط هذه الصيغ بمفهوم الشجرة التعليمية بحيث تسمح بتعدد قنوات الدخول والخروج من التعليم إلى الحياة.

بالإضافة إلى ذلك لابد من مسئولية الشركات الخاصة وقطاع الأعمال في إتاحة فرص مواصلة الدراسة للملتحقين به وكذلك إتاحة فرص تدريب الطلاب المنتظمين في الدراسة كما يقدمها.

كما أنه لابد من أن يفرض النقد الذاتي كعملية من العمليات الضرورية للحركة من داخلها مستهدفاً التطوير والتقويم لمسيرتها في حنو.

## آليات تنفيذ التغيرات في التعليم الجامعي

إن التجارب قد أثبتت أن تعديل البنية يمثل قوة كبيرة لتغيير النظام في مجموعة. حيث أن التعليم العالي يواجه مشكلة كبيرة في الوطن العربي وهي تصميم بنية للنظام بأكمله تستطيع الاستجابة بكفاءة للتغيرات في إعداد الطلبة وخصائصهم من جهة ، والتطورات في مجال العلم والتقنية والعمل من جهة أخرى وذلك لأنه لا يمكن حل مشكلات النمو المتزايدة ولا يمكن حلها بالاقتصار على توسيع المؤسسات القائمة وزيادة عددها وأن الاكتفاء بزيادة عدد الجامعات التقليدية وفتح أبواب القبول فيها لكل راغب لا يشكل الحل الأمثل لمواجهة الظروف الجديدة لارتفاع تكلفة هذه العملية ولذلك فقد تم إنشاء جامعات جديدة تقوم على أسس جديدة وبتطوير القطاع غير الجامعي فقد استطاعت الجامعات التي نشأت حديثاً أن تقدم عددا من أشكال التجديد حيث تعذر الوصول إليها عن طريق محاولة تغيير الجامعات القائمة لأن من الأسهل إدخال التجديد في سياق لا تسيطر عليه أفكار موروثة وقواعد راسخة.

لم تعد تقتصر أنظمة التعليم العالي على الجامعات التقليدية ففي سبيل تلبية الحاجات الجديدة المتنوعة عمدت بعض الدول العربية إلى إنشاء جامعات جديدة بينما سار بعضها الآخر باتجاه توسيع القطاع غير الجامعي وهناك بلدان ثالثة رأت الجمع بين جميع هذه الأشكال.

## ومن الآليات التي يمكن أن تنفذ تلك التغيرات:

. أن تقوم الجامعة بإعداد القوة القيادية داخل المجتمع وذلك عن طريق تربية الشباب وتوجيههم توجيها فكرياً ووجدانياً وروحياً صحيحاً بما يتلاءم مع الروح الحضارية للأمة والولاء للوطن والرغبة في الانفتاح على العالم لتمكنهم من قيادة البلاد اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً بصورة إبداعية.

. أن تعمل الجامعة على تأهيل عناصر الهوية الثقافية بحيث تبقي مكونات حياتية نافعة في ديناميكيات النسب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تشكل مستقبل الأمة العربية في صيغة من العقلانية وقبول التجديد والانفتاح على الخبرة العالمية للمحافظة على الذات الثقافية الوطنية دون انعزال في الذات الثقافية الإنسانية.

. تطوير النماذج على اختلاف أجناسها لأن الجامعة مؤسسة علمية متقدمة ينبغي أن تسعى إلى تطوير المعرفة العلمية لإغناء التراث الوطني والإنساني بأبعاده المختلفة حتى يبقي المجتمع الإنساني قادراً على النهوض بأعباء الحياة وما تتطلبه من شروط معرفية لإعمار الأرض بالنماذج الحضارية المتجددة .

وحمل رسالة البحث العلمي وما تتطلبه هذه الرسالة من شروط منهجية

وتقنيات وأن يوجه هذا البحث ليكون في إطار التحديات التي تواجه الأمة في مجالات العلوم البحتة والتطبيقية والإنسانية والاجتماعية كلها لكي يعمل هذا البحث كأداة للنهوض بالمسئولية العلمية والاجتماعية في آن واحد لأن البحث العلمي ليس في أصله ترفاً ثقافياً بقدر ما هو سعي جاد للتغلب على المشكلات والتحديات الإنسانية.

. توعية الطلاب والمجتمع بمشكلاتهم في الواقع الاجتماعي فالجامعات مسئولة عن إثارة وعي أصيل وصادق نحو مشكلات الواقع كشرط ضروري للتنبيه إليها وحشد الجهود لمواجهتها لأن غياب هذا الوعي سيكون الغفلة الاجتماعية والتي ستكون سبب في انحطاط المجتمع جب على الجامعة أن تقوم بنصيبها الأكبر في إثارة الوعي الثقافي والتفتح الحضاري في نفوس طلابها بمختلف الوسائل التي تكفل بها تحقيق هذا الهدف الإنساني وعلى الجامعات أن تواجه هذه المشكلة بكل وعي وإدراك عرفاناً بدورها القيادي في خدمة المجتمع والحضارة الإنسانية.

## تكنولوجيا التعليم

إن التكنولوجيا في هذا العصر معيناً ضرورياً وحيوياً في توفير سبل الراحة والاكتفاء الذاتي وجعل حياة الإنسان أقل تعقيداً فالتكنولوجيا والمعلومات في هذا العصر هما المحرك الأساسي لديناميكيات التطور في كل جوانب الحياة فقد ارتبط مفهوم التكنولوجيا بصورة عامة بالطرق والأجهزة والتقنيات الحديثة والثورة العلمية في مختلف ميادين النشاط الإنساني ففي الميدان التربوي شاعت مفاهيم مختلفة مرتبطة بمفهوم التكنولوجيا منها على سبيل المثال تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا التعليم والتكنولوجيا في التعليم ولتحديد الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تطوير النظم التعليمية فإنه لابد من التمييز بين هذه المفاهيم حتى لا يكون هناك خلط في تطبيقاتها التربوية.

إن مفهوم التكنولوجيا في التعليم هو مفهوم ضيق يقتصر فقط على إدخال بعض الأجهزة والوسائل السمعية والبصرية والحاسبات الآلية في إطار البنية التقليدية للنظام التعليمي من غير تغيير في عناصر النظام الأخرى، فأي تطبيق تربوي للتكنولوجيا بهذا المفهوم معناه تنمية وتحسين عنصر واحد فقط من عناصر النظام هو عنصر الوسائل السمعية والبصرية.

إن تكنولوجيا التعليم هو مفهوم شامل يعني بصورة عامة الربط بين الأهداف العامة للنظم التربوية وبين كل مدخلات النظام التربوي الآلية البشرية والبنيوية في إطار نظام شامل متكامل ونظراً للزيادة المستمرة في حجم المعرفة والمعلومات والتقدم الملحوظ في مجال الاتصالات فقد ارتبط مفهوم تكنولوجيا التعليم بمفهوم آخر وهو تكنولوجيا المعلومات ويضم مفهوم تكنولوجيا المعلومات أحدث الطرق والأجهزة المستخدمة لجمع وتخزين المعلومات وتجهيزها وإعدادها وحمايتها وتوزيعها وذلك عن طريق شبكات الحاسب الآلية المختلفة ، ووسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية المختلفة التي تتحكم في سير وتبادل المعلومات.

إن النظم التربوية تتأثر بأي تغيير وتجديد في ميادين النشاط الإنساني المختلفة كالصناعة، الطب، الهندسة الوراثية، علم النفس، الاتصالات ، الحاسوب وعلومه. رغم أنها من أكثر النظم تعقيداً من حيث مدخلاتها ومخرجاتها فهناك تشعب في العمليات وارتباط بنشاطات عقلية دقيقة حيث تشمل مدخلات النظم التربوية المعلم ، الطالب، الإدارة البشرية، والمادية، ومصادر المعرفة.

إن الكمبيوتر والإنترنت من التكنولوجيات العلمية الحديثة التي تعتبر مهمة في مجال التربية والتعليم الجامعي ولذلك فإنه أصبح لزاماً على المؤسسات التربوية في الوطن العربي أن تتهيأ أكثر من أي وقت مضى للتعامل مع هذا الواقع الجديد وعدم الهروب من الواقع التكنولوجي الذي فرض نفسه بقوة في هذا العصر الحاسوبي الجديد.

**إن الثورة العلمية التكنولوجية قد فرضت مطالب جديدة على التعليم والتي بدورها ستفرض متطلبات جديدة من الهيئة التعليمية ويمكن تلخيص هذه المطالب الجديدة على التعليم بما يلي:**

. تعميق أهمية الإعداد العلمي وخاصة في الرياضيات والفيزياء والكيمياء والبيولوجيا مع تزايد الارتباط بين عمليات التعليم والبحث العلمي والعمل الإنتاجي، مما يقوي الارتباط والتفاعل والاندماج بين المؤسسات التعليمية ومراكز البحث ومواقع العمل كما تتحول حياة الإنسان إلى عملية متصلة متداخلة منها الدراسات والبحث والعمل وتأكيد قيمة الأساس العلمي العام لأجل التعليم المتواصل.

. وفي نفس الوقت فإن التغيير يعني فكراً جديداً وفلسفة جديدة للعمل على مستوى المجتمع وروحاً جديدة بين العاملين في التنفيذ ولابد أن يبدأ أهل الفكر بتوضيح وتحديد مسار التغيير لأن التغيير لا يتحقق في جو من الغموض أو عدم الوضوح الفكري.

## الخاتمة

إن التحولات العالمية والتي لها أكبر الأثر على الوطن العربي ككل، وعلى التعليم الجامعي به بصفة خاصة لما لهذه المرحلة من أهمية قصوى في تنمية المجتمعات. تفرض على العالم العربي تحديات عظمى تعد بمثابة المحك الرئيسي في كينونة عالمنا على الساحة الدولية، خاصة وأن عالمنا الحالي هو عالم العلم والتكنولوجيا. مما يتطلب اهتماماً أكبر بالتعليم الجامعي عن طريق خطة تغيير شبه كاملة أساسها الربط بين التخصصات الجامعية والاحتياجات الفعلية للمجتمعات من العمالة المؤهلة، مع تدريب خريجي الجامعات في مجال تخصصاتهم حتى لا يكون العلم الذي اكتسبوه في مرحلة الدراسة، في النهاية مجرد أرقام ودرجات في شهادة لا تعبر في كثير من الأحيان عن المستوى العلمي الفعلي للطالب أو الخريج!.

وعلى الوطن العربي الأخذ بالتجارب الناجحة فقط في المجال التربوي والتعليمي بما يتناسب مع إمكاناتنا وقدراتنا، بمعنى آخر أن لا يكون الأخذ مجرد تقليد لنماذج تعليمية غربية، دون النظر إلى ما تحمله تلك النماذج، ومدى تناسبها معنا ومع واقعنا التعليمي الحالي. وهل نستطيع بالفعل تنفيذها على أرض واقعنا أم لا؟.

إن أهمية الاهتمام بالتعليم بكافة مراحله تنبع أساساً من آثار عدم الاهتمام بواقع المجتمع العربي، ولا غرو في أن بطالة الشباب وما تحمله من أزمات خطيرة مثل الفساد الأخلاقي، وتعاطي المخدرات، وطغيان الفكر المادي والنفعية في كل تعاملاتنا وغير ذلك الكثير والكثير من الأمراض الاجتماعية المدمرة لأي مجتمع مهما علا شأنه سياسياً أو حضارياً أو مادياً أو.. أو إنما تنبع من زيادة العرض على المطلوب من عماله متخصصة في مجال ما.

إن أزمة التعليم الجامعي في العالم العربي هي أزمة سياسات تعليمية عتيقة في أغلب بلداننا العربية، والحل في تغيير تلك السياسات قبل أن ندخل الحديث من الوسائل والتكنولوجيات التعليمية، فلا يصح أن نبني بناية شاهقة الارتفاع على أساس ضعيف و خاطئ لا يتحمل المزيد حتى ولو كان صحيحاً جميل الشكل.

## قائمة المراجع والدوريات

**أولاً : المراجع : -**


١- احمد صيداوي: التخصصات اللازمة للتعليم في مطلع القرن القادم، مؤتمر التعليم العالي العربي وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين، كلية التربية، جامعة الكويت، أبريل، ١٩٩٤

٢- احمد عصمت عبد المجيد ، وآخرون: مستقبل التعليم في الوطن العربي بين الإقليمية والعالمية، القاهرة، ١٩٩٦.

٣- حامد عمار: دراسات في التربية والثقافة من مشكلات العملية التعليمية أهدافاً ومضموناً وأداء، القاهرة، الطبعة الأولى، ١٩٩٦

٤- حامد عمار: مقالات في التنمية البشرية، القاهرة، ١٩٩٧

٥- حامد عمار: من همومنا التربوية والثقافية، القاهرة، الطبعة الثانية، ١٩٩٧

٦- خالد محمد الزواري: الجودة الشاملة في التعليم وأسواق العمل في الوطن العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣

٧- رجب البنا: البحث عن المستقبل، القاهرة، الطبعة الأولى، ١٩٩٤

٨- السيد على شتا: تطوير التعليم وحاجاته من المدرسين في المجتمع العربي، القاهرة، ٢٠٠٣

٩- طلعت عبد الحميد ، وآخرون: تربية العولمة وتحديث المجتمع، القاهرة، الطبعة الأولى، (د.ت).

١٠- عبد الفتاح محمد سعيد الخواجة: مستقبل التعليم الحديث، التحديات وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠١

١١- د. عبد الله ابو بطانة، اتجاهات وتوجهات إصلاحية في التعليم العالي، المؤتمر السادس للوزراء العرب المكلفين بالتعليم العالي والبحث العلمي، المنظمة العربية للتربية، والثقافة والعلوم، الجزائر، ١٩٩٦

١٢- فاخر عاقل: معالم التربية، بيروت، د.ت.

١٣- محمد أحمد موسى: التربية وقضايا المجتمع المعاصر، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الثانية، ٢٠٠٢

١٤- محمد جواد رضا: الإصلاح الجامعي في الخليج، الكويت، ١٩٨٤

١٥- محمد منير مرسى: الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، القاهرة، ١٩٩٢

١٦- محيا زيتون: مستقبل التعليم في الوطن العربي في ظل استراتيجية إعادة الهيكلة الرأسمالية، المجلة العربية للتربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ١٩٩٧



# شركة القناة لرباط وأنوار السفن

## إحدي شركات هيئة قناة السويس

**بورسعيد – السويس – نويبع – شرم الشيخ**



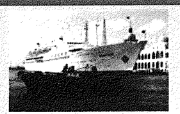
INTERNATIONAL STAR FOR QUALITY

### النجمة الذهبية

- حصلت الشركة علي جائزة النجمة الذهبية العالمية وشهادة الجوده في الأداء المتميز من قبل مؤسسة B.I.D ضمن ١٦٥ شركة ومؤسسة عالمية تم إختيارها من بين ٩٥٠٠ شركة ومؤسسة في مجالات عمل مختلفة والشركة عضو إتحاد الموانئ العربية .

### نشاط الرباط

- ربط وحل السفن الوافدة علي موانئ بورسعيد – السويس و نويبع - شرم الشيخ .
- تزويد السفن العابرة للقناة بالوحدات العائمة وأطقم البحرية .





### نشاط الأنوار

- تزويد السفن العابرة للقناة بكشافات الإنارة ذات المواصفات الخاصة
- يصاحب السفينة أثناء عبورها للقناة فنيين كهرباء ذو مهارة عالية.

### أنشطة فرعية

- الكشف علي الغازات بواسطة مهندسين متخصصين من الشركة .
- خدمة القاطرات والمقطورات العابرة للقناة وتزويدها بالبحارة اللازمين
- مد مواسير المياه والغاز وكابلات الكهرباء والتليفونات تحت الأرض بطريقة التدكيك الأفقي .



### الحفر الأفقي

- نفذت الشركة فى هذا المجال العديد من المشروعات أسفل قناة السويس بطريقة التدكيك الأفقي بأعماق تصل إلى ٤٤ متر واقطار مختلفة تصل إلى ٩٠٠ مم .
- إمرار عدد ( ٩ ) سيفون مياة أسفل القناة لصالح هيئة قناة السويس وجهاز تعمير سيناء .
- إمرار عدد ( ٢ ) سيفون مياة وكهرباء لربط مياة وكهرباء مدينة بورسعيد ببورفؤاد .
- إمرار عدد ( ٧ ) خطوط أنابيب غاز لصالح شركة بتروجيت .
- امرار عدد ( ٥ ) سيفون وقود بمواقع مختلفة على امتداد القناة لصالح هيئة قناة السويس .
- إمرار كابلات تليفونات ( ألياف ضوئية ) لصالح الشركة المصرية للإتصالات .
- إمرار كابل كهربى بمنطقة التينة أسفل الترعة والسكة الحديد لصالح هيئة قناة السويس .


**رئيس مجلس الادارة**

**مهندس / محمد عبد العزيز**

Email:canal mooring@hotmail-com

بورسعيد : ١ ش صفية زغلول
ت: ٣٢٢٠٢٢١ – ٣٢٢٠٢٢٣ – ٣٢٢٧٨١٥/٠٦٦+٢٠
فاكس : ٣٢٢٢٠٩٧/٠٦٦+٢٠

السويس : ٥ ش الفنارات – بورتوفيق
ت: ٣٢٢٥٨٠٢ – ٣٢٢٨٦٦٤ – ٣٢٢٠١٥٤/٠٦٢
فاكس : ٣٢٢٠١٥٤/٠٦٢

# اجتماع تاريخى للجمعية العمومية

# وفاء للراحل العظيم ووعد بالإنجاز




المهندس محمد عادل الموزى رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة للصناعات الكيماوية يرأس إجتماع الجمعية العامة للشركة الشرقية «ايسترن كومبانى»

## • إعطاء أولوية مطلقة لتنفيذ مشروع الانتقال للمجمع الصناعى بالسادس من أكتوبر

## • تنفيذ مشروعات الإحلال والتجديد للآلات والمعدات للحفاظ على الطاقات الإنتاجية

## • تطور تشكيلة المنتجات بطرح أصناف جديدة وعبوات جديدة بفئات سعرية متدرجة

**يمثل عهد الرئيس مبارك أزهى عهود النمو والانطلاق المصرى فى كافة مجالات التنمية.. ففى كل موقع إنتاجى وفى كل صرح اقتصادى هناك علامة للإنجاز، ومن المؤكد أن القطاع الصناعى وما حققه من نجاحات على أرض الواقع، وما وصل إليه من تميز لهو أصدق دلالة على ذلك.**

**وتاتى الشركة الشرقية «إيسترن كومبانى» فى مقدمة السبق وذلك لدورها الطليعى فى خدمة محاور الاقتصاد القومى وإسهامها الفعال فى تنفيذ مستهدفات التنمية وفى تعظيم الأصول والاستثمار الأمثل للموارد والمقومات وتحقيق المزيد من القيم المضافة.. ناهيك عن زيادة معدلات التصدير للعديد من الأسواق العالمية.**

وحديثنا اليوم يتناول وقائع اجتماع الجمعية العامة للشراكة والذى انعقد فى ٣٠/٤/٢٠٠٨ برئاسة المهندس محمد عادل الموزى رئيس الجمعية العامة ورئيس مجلس إدارة الشركة القابضة للصناعات الكيماوية لمناقشة واعتماد الموازنة التخطيطية للشركة الشرقية عن العام المالى ٢٠٠٨/٢٠٠٩ ليتوج الجهود المتوالية والتى تم ترجمتها إلى أرقام تنبىء بالمسيرة المعطاءة لهذا الصرح.

### وفاء .. وتقدير

وقد بدأت فعاليات الجمعية بكلمة المهندس محمد عادل الموزى والتى أشاد فيها بإسهامات الراحل العظيم المهندس محمد صادق رجب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب للشركة الشرقية فى إثراء محاور العمل بهذا الكيان فى كافة المجالات سواء الفنية، التقنية، الاجتماعية، الإنسانية، الثقافية، الصحية، الرياضية، الرعاية والخدمات وغيرها حتى جعل هذا الصرح بمثابة النموذج الأمثل للبنيان الصناعى، وقد وقف



# ة للشركة الشرقية «ايسترن كومبانى»

جميع الحضور دقيقة حداد ترحماً على روح الطاهرة.

### رؤى .. وأولويات

وقد أعقب ذلك عرض متكامل من المهندس نبيل عبدالعزيز رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب بدأه ببيان أهم السياسات والرؤى والأولويات الخاصة بالعمل فى المرحلة القادمة والتى تبلورت فى العديد من المجالات يأتى فى مقدمتها.

**أولاً: مجال الاستثمار:**

حيث ركز فيه على أهمية إعطاء الأولوية المطلقة لتنفيذ مشروع الانتقال لمحافظة السادس من أكتوبر والسعى قدماً لتنفيذ الاستثمارات وفقاً للبرنامج الزمنى المعتمد والمحدد لإنجاز هذا المشروع الحضارى عام ٢٠١٠ مع أهمية توفير التمويل اللازم لاستكمال المشروع من خلال مزيج تمويلى يوفر التمويل للمشروع بأقل تكلفة ممكنة وذلك وفقاً للدراسات التى أبرمت بالتعاون مع البنك الأهلى سوستيه جنرال المستشار المالى للشركة وعلى التوازى من ذلك فقد تم تناول أهمية تنفيذ مشروعات الإحلال والتجديد للآلات والمعدات للحفاظ على الطاقات الإنتاجية وتطوير الإنتاج وأكد على وجوب الاستمرار فى سياسة التصنيع المحلى لقطع الغيار والمعدات وإعادة التأهيل بالتعاون مع الأجهزة العلمية والمراكز البحثية والمصانع المؤهلة.

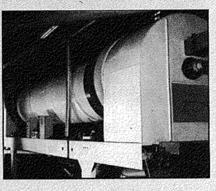
**ثانياً: مجال النشاط الإنتاجى:**

وقد تناول هذا المجال السعى لدفع مقدرات هذا النهج عن طريق العمل على تحديث نظم الإنتاج واستيعاب التكنولوجيا المتقدمة من خلال المتابعة المستمرة للتحديث الذى يطرأ على الآلات والمعدات فى عمليات التصنيع والتعبئة والتغليف لتحقيق الاستفادة المثلى منها عند إجراء عمليات الإحلال والتجديد لتحقيق تشكيلة متكاملة تلبى احتياجات الأسواق، هذا مع استمرار استخدام تكنولوجيا التبريد بالنتروجين وغيرها فى تصنيع وتعبئة وتغليف المعسل بدلاً من الطريقة اليدوية وركز على أهمية التعاون مع الجامعات والمؤسسات العلمية والمراكز البحثية وكذا الاستعانة بالكفاءة الخارجية مع ضرورة استمرار تطوير وتحديث إمكانيات معامل الشركة للحفاظ على مكانتها الرائدة.

**ثالثاً: مجال النشاط التسويقى:**

وقد تم التركيز فى هذا المجال على الالتزام بالمبادىء التسويقية عن طريق عدم السعى إلى تحقيق زيادة فى المبيعات وإنما الالتزام بتغطية الطلب على منتجات الشركة وكذا عدم ترك أمر تلبية الطلب للمنتجات المستوردة أو المهربة للسوق وأهمية العمل على تطوير تشكيلة المنتجات بطرح أصناف جديدة وعبوات جديدة بفئات سعرية متدرجة التطور تساير وترضى





أذواق المدخنين وتتوافق مع الاعتبارات الصحية بتخفيض نسبة القطران والنيكوتين وبالإضافة إلى ذلك استمرار سياسة إنتاج أصناف ذات شهرة عالمية وذلك بالمشاركة مع كبرى الشركات العالمية بهدف توفير احتياجات الأسواق من الأنواع المختلفة وزيادة المنافسة الذاتية وتعظيم العوائد الاقتصادية للشركة مع المتابعة الدؤوبة والسعى لتطوير نظام عملاء الشركة لتسويق منتجات بهدف تحسين الأداء وتنشيط المبيعات وتحقيق قدرة أفضل للمستهلك والعمل على تحقيق الاستقرار والانضباط فى الأسواق.

**رابعاً: مجال تنمية الصادرات:**

وقد تبلورت الرؤى فى هذا المجال إلى السعى لتنمية الصادرات للأسواق التقليدية والعمل على فتح أسواق جديدة أمام منتجات الشركة مع التوسع فى خلق فرص تصديرية لمنتجات صناعية أخرى مقابل استيراد خامات ومستلزمات إنتاج للشركة.

**خامساً: مجال نظم المعلومات:**

وفى هذا المضمار أكد المهندس نبيل عبدالعزيز على أهمية استكمال وتحديث نظم المعلومات وميكنة أنشطة الشركة المختلفة لمواكبة التطورات الحديثة فى الإدارة مع ضرورة تنفيذ نظام معلومات متكامل بالمجتمع الصناعى بمحافظة السادس من أكتوبر من خلال الاستعانة ببيوت الخبرة المتخصصة فى هذا المجال.

**سادساً: مجال إدارة أموال الشركة:**

وذلك عن طريق متابعة توفير التمويل اللازم للاستثمار من خلال مزيج تمويلى يحقق سرعة التنفيذ بأقل التكاليف مع توفير التمويل اللازم للنشاط الجادى لتنفيذ سياسة احتياجات الأسواق كماً ونوعاً وإدارة المخزون من الإنتاج التام بحيث لا يتجاوز حد الأمان.

**سابعاً: مجال تنمية الموارد البشرية:**

وفى هذا الصدد أشار المهندس نبيل عبدالعزيز إلى الجهود المتواصلة للشركة فى تحسين بيئة العمل من خلال استخدام تكنولوجيا التبريد والتى تعد أحدث الأساليب المستخدمة فى مصانع السجاير العالمية وذلك للوصول إلى درجة الحرارة المناسبة وقد حقق هذا النهج آثار إيجابية تمثلت فى رفع الإنتاج وتحسين الأداء وكذلك العمل على تقييم نظم الحوافز لتطويرها وتحديثها لتحقيق العدالة بين العاملين وربط هذه الحوافز بالإنتاج وجودته وتحسين مؤشرات إنتاجية العامل وإنتاجية الجنيه/ أجر، وفضلاً عن ذلك تطوير وتحديث سياسة التدريب باختبار برامج تدريب متقدمة تواكب العصر واختيار الجهات المؤهلة والمتدربين وتقييم الأداء بشكل مستمر للوقوف على جودة التدريب مع الاستعانة بالخبرات والتخصصات فى المجالات التى لا تتوافر بالشركة مع ضرورة توفير الرعاية الصحية والاجتماعية والرياضية والغذائية والخدمات الترفيهية لجموع العاملين.

### نتائج إيجابية

واستطرد المهندس نبيل عبدالعزيز إلى أن الشركة قد حققت نتائج إيجابية ومعدلات أداء متميزة خلال التسعة أشهر المنتهية من العام المالى ٢٠٠٨/٢٠٠٧ وذلك بفضل التعاون المثمر والفعال بين الإدارة والعاملين وقد تمثل ذلك فيما يلى:

- بلغت كمية الإنتاج من الأصناف المحلية والأجنبية خلال الفترة من ٢٠٠٧/٧/١ حتى ٢٠٠٨/٣/٣١ ٥٨,٧ مليار سيجارة.
- بلغت قيمة الإنتاج خلال الفترة من ٢٠٠٧/٧/١ حتى ٢٠٠٨/٣/٣١ نحو ٦,٤ مليار جنيه.
- بلغت كمية المبيعات ٥٨,١ مليار سيجارة.
- بلغت قيمة المبيعات الكلية خلال الفترة ٦ مليار جنيه.
- بلغت قيمة التصدير خلال الفترة ٣٩ مليون جنيه.
- بلغ الربح الصافى بعد الضرائب خلال ذات الفترة ٥٥٦ مليون جنيه.

### اعتبارات هامة

وأكد المهندس نبيل عبدالعزيز بأنه قد روعى عند إعداد مشروع الموازنة التخطيطية العديد من الأسس والاعتبارات أهمها:

- تطوير تشكيلة المنتجات بحيث ترضى

## اجتماع تاريخى للجمعية العمومية للشركة الشرقية «ايسترن كومبانى»

أذواق المدخنين.. وتلبية احتياجات الشرائح السعرية المختلفة لتعظيم إيرادات الشركة.

- الحفاظ على الأصناف الشعبية.
- ترشيد التكلفة فى كافة المجالات بما يتيح امتصاص جزء من الزيادة المتوقعة فى بنود التكلفة الناتج من ارتفاع أسعار مدخلات الصناعة عالمياً ومحلياً.
- تقييم المستلزمات المستوردة والصادرات والسلع الاستثمارية على أساس سعر صرف ٥،٥ جنيه للدولار.
- تقدير قيمة المستلزمات السلعية وفقاً للعقود المستقبلية للتوريدات.
- تقدير إيرادات التشغيل للغير (مقابل التصنيع الأجنبى) وفقاً للعقود المبرمة مع الشركات.

### مؤشرات الموازنة

وتتبلور أهم ملامح ومؤشرات الموازنة للعام المالى ٢٠٠٨/٢٠٠٩ فيما يلى:

**الإنتاج:**

حيث استهدفت الخطة مواجهة احتياجات السوق المحلى والتصدير من خلال إعداد مجموعة من البرامج الإنتاجية هى:

- برنامج إنتاج ٨١ مليار سيجارة (٦٤،٧ مليار سيجارة للسوق المحلى و٠،٦ مليار سيجارة لأسواق التصدير و٠،٧ مليار سيجارة إنتاج مشترك و١٥ مليار سيجارة تصنيع للغير سجاير أجنبية) بنسبة ٨٪ عن خطة ٢٠٠٧/٢٠٠٨
- وكذلك برنامج إنتاج ١٧،٥ ألف طن دخان معسل (١٦ ألف طن للسوق المحلى و١،٥ ألف طن لأسواق التصدير) مقابل ٢١،٨ ألف طن خطة معتمدة ٢٠٠٧/٢٠٠٨ ويرجع السبب الرئيسى وراء هذا الانخفاض إلى تقليد وغش وتزوير معسلات الشركة فى صنف سلوم، والشركة تسعى جاهدة لمواجهة هذه الظاهرة.
- وقد قدرت الخطة المعروضة قيمة إنتاج (شاملة الضرائب ورسم التأمين الصحى) يصل إلى ٩،٧ مليار جنيه.

### المبيعات المحلية

- وقد انتهت الخطة للوصول بقيمة المبيعات المستهدفة للسوق المحلى (شاملة ضريبة المبيعات ورسم التأمين الصحى) بالموازنة المعروضة ٨،٥٥٦ مليار جنيه مقابل ٧،٥٤٨ مليار جنيه خطة ٢٠٠٧/٢٠٠٨ بزيادة قدرها ١،٠٠٨ مليار جنيه بنسبة زيادة ٣٪.

### الصادرات

وفيما يختص بالصادرات فقد استهدفت الخطة الوصول بقيمة الصادرات المستهدفة ٦٠،٥ مليون جنيه بخطة عام ٢٠٠٨/٢٠٠٩ مقابل ٦٥،١ مليون جنيه بخطة عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ وبنسبة زيادة ٢٪ عن فعلى عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧






### الأجور

- وفى هذا الإطار تم إعداد خطة العمالة والأجور على أساس الربط بينهما وبين الإنتاج والمبيعات.. حيث استهدفت الخطة ما قيمته ٣٥٠،٩ مليون جنيه لبند الأجور الكلية مقابل ٢٩٩،٧ مليون جنيه خطة عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨، بنسبة زيادة ١٧٪ وذلك لتغطية الزيادات فى العلاوة.. إلخ. هذا بالإضافة إلى الزيادات المحتملة فى تكلفة الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية.

### الخامات والمواد والوقود وقطع الغيار

وقد بلغت تكلفة المستلزمات السلعية المحلية والمستوردة المستخدمة فى الإنتاج ٢،٣،٩ مليار جنيه بالموازنة المعروضة مقابل ٢،٠٩٢ مليار جنيه عن خطة عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ بنسبة زيادة ١٠٪.

### مقابل تصنيع السجاير الأجنبية

- وقد قدرت الإيرادات المستهدفة من التصنيع المحلى للسجاير الأجنبية (إيرادات تشغيل الغير) قدرت بمبلغ ٤٤٤ مليون جنيه بالموازنة المعروضة مقابل ٢٩٣ مليون جنيه خطة عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ بنسبة زيادة ٥٢٪

### الاستثمارات

- وقد استهدفت الخطة استثمارات تقدر قيمتها بـ ٢،١٥٨ مليار جنيه أهمها الآتى:

- ٥٨٣ مليون جنيه للإحلال والتجديد للآلات.
- ١٤٦٧ استكمال بعض مبانى المجمع الصناعى بمحافظة ٦ أكتوبر حسب أولوية البدء فى تنفيذها طبقاً للبرنامج الزمنى المستهدف.

وسيتم تمويل هذه الاستثمارات من خلال مزيج تمويلى كما سبق الإشارة عند الحديث عن سياسات الشركة فى المرحلة المقبلة.

### ما يؤول للخزانة العامة

وفى هذا المجال فقد استهدفت الخطة ٥،٦ مليار جنيه تؤول إلى الخزانة العامة للدولة، من مبيعات أصناف الشركة، وحوالى ١،٣ مليار جنيه من الأصناف الأجنبية وبإجمالى يصل إلى حوالى ٦،٩ مليار جنيه، مقابل ٥،٧ مليار جنيه فعلى ٢٠٠٦/٢٠٠٧ بزيادة قدرها ١،٢ مليار جنيه بنسبة زيادة ٢١٪

### الأرباح الصافية

- وقد أسفرت تقديرات الخطة المعروضة عن فائض قدره ٩٠٠ مليون جنيه مقابل ٧٤٠ مليون جنيه فى خطة ٢٠٠٧/٢٠٠٨ بزيادة قدرها ١٦٠ مليون جنيه بنسبة زيادة ٢٢٪

### تحديات كبيرة

وتواجه الشركة العديد من التحديات منها :

( أ ) التناقص المستمر فى إنتاج الدخان.

من خلال دراسة اتجاهات الأسواق العالمية لإنتاج الدخان. يتضح أن هناك تناقصاً مستمراً على مدار الأعوام السابقة.. ومن المتوقع استمرار هذا التناقص فى السنوات القادمة للأسباب الآتية :

- تطبيق السوق الأوروبية المشتركة لسياسة إلغاء الدعم الممنوح لمزارعى الدخان مما يحولهم إلى زراعة محاصيل بديلة.
- تقييد الصين إنتاجها من الأدخنة لتوفير احتياجات مصانعها، مما يقلل المعروض من الدخان فى الأسواق العالمية.
- عدم توافر كافة أنواع الأدخنة بالسوق العالمى.. واختلال ميزان العرض والطلب فى غير صالح الصناعة.

وفى ضوء هذه المتغيرات المتلاحقة تبرز أهمية الاقتراح الذى كانت قد تقدمت به الشركة لزراعة الدخان فى مصر.. لتأمين بعض احتياجاتها من مصدر ثابت ومستقر.

(ب) دخول مرحلة محاربة التدخين مرحلة جديدة.

فى ضوء التعديلات التشريعية الأخيرة بشأن الوقاية من أضرار التدخين.. وذلك من خلال زيادة مساحة التحذير إلى نصف واجهتى العبوة.. وإضافة صور لمرضى السرطان وغيرها.. واتساع نطاق أماكن حظر التدخين. من المتوقع أن تنعكس هذه الإجراءات على اقتصاديات الشركة من خلال:

١ - الأعباء التى ستتحملها الشركة نتيجة تعديل المطبوعات.

٢ - انخفاض الطلب على منتجات الشركة نتيجة توسع دائرة الأماكن المحظور التدخين بها.

### شكر وتقدير

وفى نهاية كلمته أشاد المهندس نبيل عبدالعزيز بجهود كل من الدكتور محمود محيى الدين وزير الاستثمار والمهندس محمد عادل الموزى رئيس الشركة القابضة للصناعات الكيماوية ورئيس الجمعية العامة للشركة وأثنى على مؤازرتهم وحلهم لأية مشكلة قد تحول دون انطلاق الشركة وطموحاتها كما أثنى على الجهاز المركزى للمحاسبات والذى ساعد الشركة كثيراً لتحقيق المزيد من النجاحات.

# قضايا الإصلاح الإدارى فى المجالس النيابية

## مجلس الشعب وقضايا الإصلاح الإدارى

د ٠ ممدوح مصطفى إسماعيل
كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة

رؤية تحليلية

### مقدمة

تواجه الإدارة الحكومية لأية دولة حالياً مجموعة من التحديات الكبيرة تنبع من العديد من التغيرات والتحولات العالمية الاقتصادية والسياسية والاتصالية والتى نشأت مع شيوع ظاهرة العولمة والتى تعبر فى جوهريا عن عملية مركبة لها أبعادها الاتصالية والاقتصادية والسياسية ٠

فعلى المستوى الإتصالى ومع ثورة الاتصالات حدث انكماش فى الزمان والمكان ، وتحول العالم إلى وحدة أو مساحة واحدة متصلة تعبر عن دول بلا حدود ، وازداد الحديث عن " الجغرافيات العالمية الجديدة " والعالم الواحد " والذى يشير إلى سقوط الحواجز بين دولة بفعل التقدم السريع فى وسائل الاتصال

وعلى ذات المستوى حدثت ثورة معلوماتية هائلة ، وبات العالم فى ظل مايسمى بالقرية الكونية " Global Village " اندماجا ، فقد وحدت الثورة المعلوماتية اهتمامات العالم أجمع ويسرت نقل أحداثه فى كل مكان ، الأخبار والمعلومات والصور المرئية والمسموعة يتناقلها الأفراد فى أرجاء المعمورة فى اللحظة ذاتها ٠

وعلى المستوى الإقتصادى تحول العالم إلى اقتصاد عالم واحد متشابك ، تمهيداً لسقوط الحواجز التجارية بين دولة مع ظهور منظمة التجارة العالمية " WTO " والتى أصبحت تجسيداً للعولمة الاقتصادية ، والتى كان من مظاهرها ازدياد دور الشركات عابرة القومية " Transnational Corporations " والتى تباشر نشاطها فى كافة قارات العالم ، وتعامل العالم كله كسوق واحدة ، وظهر ما يمكن تسميته بـ " عولمة الإنتاج " والذى يقوم على تجزئة العملية الإنتاجية ، حيث يتم تركيز الإنتاج فى المكان " الأقل تكلفة " ونقله لكى يستهلك فى مكان آخر " أعلى تكلفة " ٠

وتبرز هذه الأبعاد الاقتصادية كذلك من خلال عمل التكتلات الاقتصادية العالمية ، والتحالفات الإستراتيجية ، والاندماجات بين المنشآت الاقتصادية الكبرى ٠ كما أضيفت . بفعل ثورة الإتصالات السابق بيانها . مجالات جديدة للتجارة فى الخدمات ، وذلك من خلال التجارة الإلكترونية كأحد الأساليب والنظم الحديثة فى إتمام وتنفيذ المعاملات التجارية عن طريق شبكة المعلومات العالمية " الإنترنت " ٠

وفى إطار التحولات الاقتصادية كذلك شاعت ظاهرة التحول نحو القطاع الخاص وآليات السوق ، أو ما يعرف بالخصخصة " Privatization " ()

وعلى المستوى السياسى سادت المفردات التى تعبر عن تيار الديمقراطية والحرية وحقوق الإنسان ، فالمنظمات الدولية أصبحت تهتم بحقوق الإنسان سواء حقه فى الممارسة السياسة ، أو فى حماية البيئة ، أو فى الرعاية الصحية ، أو فى التعليم ، ويعنى ذلك أن الحقوق المختلفة للفرد داخل المجتمع لم تعد فقط مطلبا قوميا بل أصبحت مطلبا عالمياً ٠

ومن أهم التغيرات التى حدثت فى هذا الإطار شيوع الحديث عن " تغير دور الدولة " فدولة القرن الجديد "تؤدى " وظائف كانت تؤديها فى السابق ، و" تنسحب " من أخرى كانت مرتبطة بها دائما ، " وتبتكر " ثالثة لا عهد لها بها من قبل ٠ فالدولة لا تزال هى المسئولة عن تصميم السياسات ، وتهيئة البنية الأساسية الاقتصادية والاجتماعية ، وتقديم الخدمات الأساسية ، ولكنها انسحبت من عديد من مجالات النشاط الإقتصادى المباشر ، واستعاضت عنه بالدور الإشرافى المتمثل فى مراقبة وضبط أداء السوق ٠

والتغيرات السابقة تمثل أهم ملامح بيئة الإدارة فى العالم حالياً ، والتى كان لها تأثير. بطبيعة الحال . على شكل المنظمة وأسلوب عملها والقيم السائدة فيها ٠

فانتشار ثورة الاتصالات والمعلومات ساعد على تغيير شكل المنظمة العامة ، فلم تعد الهياكل التنظيمية تستند إلى الشكل الهرمى التقليدى ، بل بدأ الحديث عن تصميم الهياكل التنظيمية المصفوفة " Matrix " ، والتى تتطلب مهارات جديدة كتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، مع التركيز على فرق العمل " Teams " وتكوين شبكات المعلومات " Networks " حيث تقوم أجهزة الكمبيوتر وشبكات المعلومات بدور أساسى فى الربط بين أجزاء المنظمة الواحدة داخلياً ، والربط بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى خارجياً بالإضافة إلى ربطها بجمهور المتعاملين ٠

كما أن تعاظم دور شبكات المعلومات والاتصالات رسخ منظومة قيمة جديدة مثل الشفافية والمساءلة والرقابة والمشاركة ، حيث لم تصبح المعلومة حكراً على مستوى إدارى دون الآخر بل أصبح معيار النفوذ والقدرة على التأثير هو كيفية إدارة هذه المعلومات " Management Knowledge " ()

كذلك أدت العولمة الاقتصادية . بمفرداتها السابقة. وإعلاء مبدأ التنافسية " Competitiveness " إلى إرساء مجموعة من القيم الأساسية التى يجب على كل منظمة أن تعمل على إرسائها وإلا " تموت واقفة " ومن هذه االقيم : الجودة " Quality " والتى تعنى موافقة المنتج أو الخدمة لتوقعات العميل ، والأمثلية " Optimization " والتى تعنى الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة ، والابتكار " Creativity " سواء الذى يسعى للاختراق " Penetration " أى التغيير الكلى والذى أصبح أقل إنتشاراً ، أو الذى يسعى للتحسين " Improvement " والذى تزايد الاهتمام به ٠

وهذه القيم جميعاً جعلت الجودة الشاملة " Total Quality " عنصرا أساسياً لأية منظمة عامة ٠

وأخيرا فإن تغير دور الدولة إلى الاتساع المؤسسى لمنظومة الحكم والإدارة ، والتأكيد على أدوار فاعلين جدد يشاركون الدولة وجهازها الإدارى فى عملية صنع وتنفيذ السياسات العامة كالقطاع الخاص ، والمنظمات غير الحكومية ، وكثر الحديث عن الحاجة إلى جهاز إدارى يعمل بكفاءة عالية وتكلفة أقل ، كما تزايدت الرغبة فى تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية ٠

وقد بدأ واضحاً خلال التجربة المعاصرة لمصر مع الوظيفة العامة والتنظيم الحديث لجهاز الخدمة المدنية أن ثمة مأزقاً يواجه القائمين على الإدارة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فى البلاد بشأن مدى مواءمة وملاءمة هذا الجهاز الحكومى مع المتغيرات السريعة والمتلاحقة فى البنى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التى تعرضت لها مصر على مدار عقودها ٠

والحقيقة أن طرح شعار الإصلاح الإدارى أو إصلاح جهاز الخدمة المدنية أو الثورة الإدارية ٠٠٠ الخ كلها مترادفات تزامنت مع عمق هذه التغيرات المشار إليها وبمعنى آخر فهى شعارات ليست جديدة على مسامعنا وإن كانت غالباً ما مثلت طموحاتنا وآمالنا فى وجود جهاز عصرى لأداء الخدمات العامة يمارس وظيفته بكفاءة ويؤدى واجبه باحترام لجمهور المواطنين ٠

ولما كان البرلمان هو الكيان الذى يصدر التشريعات التى تعد مرآة الشعوب ، لأنها تعكس مدى رقيها وتطورها فى شتى مناحى الحياة ، وبصفة خاصة فى الناحية الإدارية ، فيكون من المتوقع أن تتبنى المؤسسة التشريعية عملية إصلاح إدارى تطال كافة مفرداته التنظيمية ، والبشرية .

وعليه يكون من المفيد دائماً تحليل مضمون ما يدور داخل أروقة البرلمان الذى يمثل المواطنين والمنوط به دائما الدفاع عن مصالحهم .

وفى تحليلنا لقضايا الإصلاح الإدارى داخل مجلس الشعب ، نشير بداية إلى عدد من الملاحظات المنهجية الأولية على النحو التالى :.

١. سيتم التركيز فى هذا التحليل على بيان الحكومة الذى ألقاه الدكتور أحمد نظيف فى جلسة المجلس المعقودة يوم الثلاثاء ١٩ ديسمبر ٢٠٠٦ حيث أنه آخر بيان للحكومة قبل التعديلات الدستورية الأخيرة والتيلم تعد الحكومة مطالبة بمقتضاها بتقديم بيان أمام المجلس فى بداية كل دور إنعقاد لإحالته إلى لجنة خاصة لمناقشته يتم عرض تقريرها على المجلس لمناقشته ، ومن ثم تكون هذه المناقشة فرصة لإبداء كل عضو رأية فى سياسة الحكومة وعرض أية مطالب محلية أو قومية يرى ضرورة لعرضها ، حيث أكتفى التعديل بأن يقدم رئيس مجلس الوزراء برنامج الوزارة خلال ستين يوماً من تاريخ تأليفها إلى مجلس الشعب ، أو فى أول إجتماع له إذا كان غائباً

٢. أحال المجلس بيان الدكتور أحمد نظيف رئيس الوزراء عن برنامج الوزارة الذى ألقاه إعمالا لحكم المادة ١٣٣ ١ من الدستور ، والمادة ١١١ ٢ من اللائحة الداخلية للمجلس ، إلى لجنة خاصة للرد على البيان برئاسة وكيل المجلس عن الفئات وعضوية السادة رؤساء اللجان النوعية بالمجلس وممثلو الهيئات البرلمانية . الدكتور عبد الأحد جمال الدين ( الحزب الوطنى الديمقراطي ) ، والأستاذ محمود أباظة ( حزب الوفد الجديد ) ، ومن المستقلين الأستاذ كمال أحمد .

٣. انتهت اللجنة من تقريرها الذى عرض على جلسة المجلس المنعقدة بتاريخ ٢٠٠٧/١/٣٠ ، واستمرت مناقشة المجلس التقرير على مدار خمس عشرة جلسة من الجلسة ٣٣ بتاريخ ٢٠٠٧/١/٣٠ وحتى الجلسة ٤٨ بتاريخ ٢٠٠٧/٢/٢٧ التى حضرها الدكتور أحمد نظيف رئيس الوزراء للتعقيب على ملاحظات النواب ، أى أن إجمالى الجلسات التى سوف تخضع للتحليل هو (١٥) جلسة متتالية مع استبعاد الجلسة ٤٦ التى خصصت لمناقشة استجوابات مقدمة من الأعضاء ولم يناقش خلالها البيان وتقرير لجنة الرد

٤. بلغ عدد المتحدثين فى التعقيب على تقرير اللجنة ٣٧٣ عضواً إلى أن قرر المجلس إقفال باب المناقشة ، منهم ٢٦٥ نائباً هم جميع نواب الهيئات البرلمانية للحزب الوطنى الذين حضروا الجلسات ، و٥ نواب هم جميع أعضاء الهيئة البرلمانية لحزب الوفد ، ونائب عن جزب التجمع ، و١٠٢ من النواب المستقلين ( بينهم بالطبع نواب الإخوان حيث لاتعترف مضابط المجلس بكونهم إخوان يمثلون التيار الإسلامى وتوكد بيانات المجلس على أنهم مستقلون ) .

٥. يتم تحليل المضابط على مستويين كلى ( Macro ) يتتبع مداخلات الأعضاء التى ركزت على عملية الإصلاح الإدارى على المستوى الكلى ، ومستوى جزئى ( Micro ) يتتبع مداخلات الأعضاء التى ركزت على مطالب جزئية محددة فيما يتصل بالجهاز الإدارى للدولة ، وعملية الإصلاح الإدارى .

٦. بتفريغ المضابط فيما يتصل بقضية الإصلاح الإدارى لوحظ غياب تام لمصطلح الخدمة المدنية أو الوظيفة العامة من مداخلات النواب ، إلا فى الحالات التى ذكر فيها مشروع قانون الوظيفة العامة الذى كان قيد الإعداد فى حينه ، وكان اللفظ المستخدم فى بعض الأحيان هو " الجهاز الإدارى للدولة " .

٧. كان هناك إتجاه عام من جانب النواب إلى طرح قضايا محلية تخص دوائرهم على الرغم من أن هذا الأمر لايتفق والمشاركة فى الرد على بيان الحكومة الذى يتعين أن يكون على درجة عالية من العمومية ويتصرف إلى طرح قضايا قومية بالدرجة الأولى .

## أولا : تقرير لجنة الرد على بيان الحكومة : قراءة تحليلية

طرحت اللجنة تحت عنوان " رفع كفاءة الجهاز الإدارى بالدولة "محاور الإصلاح والتى شملت المحاور التالية :

### ١. إعادة هيكلة الجهاز الإدارى للدولة"

أكدت اللجنة أن إعادة هيكلة الجهاز الإدارى للدولة أصبحت ضرورة ملحة فى ظل تضخم عدد وحداته ، وعدم تمايزها ، وتداخل اختصاصاتها ، فضلا عن زيادة عدد العاملين به عن الاحتياجات الفعلية للعمل .

وفى هذا السياق طالبت اللجنة بالمقترحات الآتية :.

### ١.١ ترشيد حجم وحدات الجهاز الإدارى للدولة :

حيث طالبت اللجنة بإعادة النظر فى هيكل الجهاز الإدارى ككل والتخلص من الوحدات الإدارية التى ليس لها دور واضح أو اختصاصات فعلية متفردة سواء كانت هيئات أدارية أو إدارات داخل هذه الهيئات ، وذلك من خلال إلغاء تلك الوحدات وإعادة توزيع موظفيها لسد العجز بالوحدات الإدارية الأخرى ، أو دمج الوحدات الإدارية ذات الأدوار والاختصاصات المتشابهة فى وحدة جديدة تستطيع أن تضيف للعمل الإدارى الحكومى .

وكذلك طالبت اللجنة بحذف المستويات الإدارية التى لا تمارس أية سلطات فعلية ، والتى كثيراً ماأضيفت لهياكل الهيئات الإدارية لإتاحة فرص للترقى .

وفى ذات السياق كذلك ، طالبت اللجنة بإعادة النظر فى وظائف الجهاز الإدارى للدولة ، فلا شك أن قدراً كبيراً من الإختلالات الهيكلية التى يعانى منها إنما يرجع إلى اضطلاعه لعقود طويلة بمهام عديدة ومتنوعة كان يمكن إسناد الكثير منها إلى القطاع الخاص .

### ١.٢ القضاء على تضخم العمالة بالجهاز الإدارى للدولة :

أشارت اللجنة إلى خطورة التحدى الذى يواجه الحكومة فى المرحلة الحالية ، والمتمثل فى الموازنة بين الحد من تضخم العمالة بالجهاز الإدارى للدولة من جهة ، والتصدى لمشكلة البطالة من جهة أخرى . وأيدت اللجنة انتهاج الحكومة لأساليب غير تقليدية تراعى كافة الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والإدارية .

ومن توصيات اللجنة فى هذا السياق : الاهتمام ببرامج التدريب التحويلى ، وتشجيع المعاش المبكر الإختيارى ، وفتح باب الأجازات دون راتب ، وقد تحفظت اللجنة على تخويل السلطة المختصة حق تقدير الأسباب التى يبديها العامل للحصول على إجازة دون راتب ، حيث إن هذا القيد قد يحول دون تغعيل هذه الآلية الهامة ، واذا اقترحت اللجنة أن يكون حق العامل فى الحصول على إجازة دون راتب مطلقا دون قيد أو شرط سوى إيقاف ترقيته حتى عودته وقضائه للمدة البينية لشغل الوظيفة الأعلى .

كما طالبت اللجنة الحكومة بتشجيع نظام العمل لبعض الوقت مقابل نسبة من الأجر ، مع زيادة نسبة الأجر التى يحصل عليها العامل إلى ٦٠٪ أو ٧٠٪ عند قيامه بالعمل نصف الوقت ، حيث إن النسبة المعمول بها حالياً لاتعد حافزاً للإقبال على هذا النظام .

وإعادة الهيكلة من الأمور المهمة للغاية ، فمن المعروف أن الجهاز الإدارى المصرى يتكون من اربع مكونات أساسية على النحو التالى :

- **الوزارات والأجهزة المركزية .**
- الإدارة المحلية وتشمل مديريات الخدمات بالمحافظات ، مضافا إليها دواوين عموم للمحافظات .
- الهيئات الخدمية وهى تضم الهيئات التى لاتدار بشكل إقتصادى .
- الهيئات الاقتصادية وهى تضم الهيئات التى تدار بشكل إقتصادى .

والجدول التالى يوضح عدد العاملين فى هذه الوحدات جميعاً ، والذى إذا ما قورن بعدد السكان تكون النسبة من أعلى النسب العالمية ، فهناك موظف

لكل (١٣) مواطناً ، وتنخفض بعد إضافة العمالة المؤقتة إلى موظف لكل (١٠,٦ ) مواطن ٠

والتحديد الكمى المجرد وإن كان يقدم مؤشرا عن حجم الجهاز الإدارى ، إلا أن الأكثر أهمية مقارنة ذلك بحجم العمل المطلوب إنجازه ، ومفهوم البطالة المقنعة يوفر ذلك ، ولقد صنفت مصر . فى دراسة أجراها مكتب العمل الدولى حول العمالة والتوظف فى الأجهزة الإدارية العربية . ضمن الدول العربية التى تعانى الأجهزة الإدارية فيها من مشكلة العمالة الزائدة من ناحية ، ومشكلة البطالة المقنعة من ناحية أخرى ، حيث بلغت نسبة البطالة المقنعة فى مصر حوالى ٤٠٪ من الذكور ٠

وبصفة عامة تعانى الأجهزة الحكومية من العمالة الفائضة ( أو البطالة المقنعة ) إلا فى مواقع محدودة ، وهذه الظاهرة هى نتيجة لعدة عوامل أساسية منها الزيادة السكانية العالية بمعدلات تفوق معدل تراكم رأس المال ، وتفوق معدل النمو الإقتصادى ، ونظام التعليم الذى لا يهتم تزويد الخريجين بالمهارات المطلوبة لسوق العمل ، والقيم الاجتماعية التى تعطى للعلاقات الشخصية مكانة كبيرة فى قرارات التوظيف والترقية بل ومختلف مجالات إدارة الموارد البشرية ، ومن الأساليب المهمة كذلك غياب المنهج العلمى فى تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة ، حيث لايتم تقدير الاحتياجات الكمية والكيفية من العمالة استنادا إلى أسس موضوعية تقارن المطلوب من العمالة بالمعروض منها ، بل تتدخل العلاقات الشخصية والقدرة على المساومة والتفاوض من قبل الرؤساء الذين يبالغون عادة فى تقدير احتياجاتهم ، وفى نفس الوقت تقوم الإدارة العليا بتخفيض العدد وبين هذه وتلك يضيع الأساس الموضوعى لتقدير احتياجات العمالة ٠

وعلى الرغم من وجود هذا التضخم ، ووجود فائض فى تخصصات كثيرة ، مما يستدعى ترشيد الحجم الكلى للجهاز الإدارى ، إلا أن هناك عجزا فى مجالات أخرى كتكنولوجيا المعلومات مثلا ، كما يعانى الجهاز الإدارى من عجز شديد فى المواقع النائية أو التى تتعامل مع الجماهير الكبيرة ، وما يترتب على ذلك من ازدحام وتأخير فى الأداء إما بسبب نقص المبانى والمعدات ، أو تهربا من العمل فى هذه الأماكن ٠

## ٢ ـ تحسين أحوال العاملين بالدولة ماديا ومهنياً :

حيث أكدت اللجنة أن تحسين أحوال العاملين بالجهاز الإدارى للدولة هو الضمانة الأكيدة والفعالة للارتقاء بمستوى أدائه ، والقضاء على ما يعانيه من مشكلات خاصة ما يتعلق منها بكافة صور الانحراف الإدارى ٠

وفى هذا الصدد علقت اللجنة آمالاً أن يحقق مشروع قانون الوظيفة العامة ما يستهدفه من إعادة صياغة العلاقة بين الحكومة والموظف العام ، ويضمن للأخير العديد من المزايا فى مقدمتها رفع مستوى الأجور ، والقضاء على مشكلات التقييم والترقى والاهتمام بالتدريب وتنمية المهارات ٠

ففيما يتعلق بالأجور بعد انخفاض مستوى الأجور بالجهاز الإدارى للدولة ، **ووجود إختلالات عديدة فى توزيعها بين وحداته نتيجة لأوضاع قانونية لا علاقة لها بالإنتاجية من أخطر المشكلات التى تعترض مسيرة الإصلاح الإدارى ٠**

كما رحبت اللجنة باتجاه الحكومة إلى **تطوير هياكل الأجور وتقنين وتعديل جداولها ووضع حد أدنى للأجور يضمن للموظف العام معيشة كريمة ويجنبه الفساد ٠**

كما أوصت اللجنة بتفعيل دور المجلس الأعلى للأجور ليصبح الفاعل الرئيسى الذى يضع الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع كافة الأمور المرتبطة بالأجور والمرتبات فى المجتمع مع منحه الصلاحية الكاملة لتنفيذ مايراه مناسبا من سياسات ٠

وفيما يتعلق بالتدريب ، فقد أشارت اللجنة إلى بعض السلبيات منها :

- ضعف الإعتمادات المالية الموجهة للتدريب ٠
- التركيز على التدريب التعليمى بدرجة أكبر من التدريب العملى والتفاعلى ٠
- عدم قياس عائد التدريب بشكل مناسب ٠

كما رحبت اللجنة بما تضمنه مشروع قانون الوظيفة العامة من استبدال إدارات شئون العاملين بالجهات الحكومية المختلفة بوحدات لإدارة الموارد البشرية يعد التدريب أحد مهامها الأساسية ٠

وأشارت اللجنة إلى ضرورة أن تتولى هذه الإدارات تطوير وتنمية مهارات العاملين ، واكتشاف المهارات القيادية وتنميتها ، وتطوير تكنولوجيا المعلومات ، والإتجاه نحو برامج التدريب التحويلى ، ورفع مستوى أداء العاملين الذين تتطلب مهام وظائفهم تعامل مباشر مع المواطنين ٠

## ٣ ـ التيسير على المواطنين فى تعاملاتهم مع الجهاز الإدارى :

فى هذا السياق ، أكدت اللجنة على ضرورة الانتهاء من مشروع الرقم الموحد ، وتعميم نظام الورديات المسائية بالمنافذ التى تقدم للجماهير ، تبسيط الأوراق اللازمة لإنهاء وتقصير الدورة المستندية لها ، تحسين بيئة العمل بالنسبة للموظف مقدم الخدمة ، توزيد كل منفذ إدارى بمكتب للاستعلامات يتواجد به موظف مؤهل للتعامل مع الجمهور والإجابة على الاستفسارات إلى جانب اقتراح إنشاء مكاتب للشكاوى بمنافذ تقديم الخدمات ٠

كما نبهت اللجنة إلى أن تجربة أكشاك تقديم الخدمة ، والتى وفرت لها وزارة التنمية الإدارية الدعاية اللازمة أصيبت بتعثر شديد نتيجة لضعف خبرة العاملين بها ، وكثرة أعطال الحواسب الآلية ، وعدم تعاون معظم الجهات الحكومية مع العاملين بهذه الأكشاك ٠

## ٤ ـ التصدى للفساد الإدارى :

أكدت اللجنة على ما جاء بمشروع قانون الوظيفة العامة بشأن وضع الضوابط ، والضمانات التى تكفل تلافى أوجه التسيب أو الفساد الإدارى وذلك من خلال الآتى :

- توسيع الدور المخول للجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، بحيث يصبح منظما ومراقباً على الجهاز الإدارى للدولة ٠
- وضع توصيف دقيق للوظائف العامة ، وإشتراط توافره فى المتقدم للوظيفة ٠
- اختيار شاغلى الوظائف العامة ممن يرتفعون عن مستوى الشبهات ٠
- تشديد الجزاءات التى يمكن توقيعها على مرتكب واقعة الفساد من العاملين بالدولة ٠
- تحديد المخالفات والجزاء المقرر لكل منها ، عند ارتكابها لأول مرة وعند تكرارها ، بمقتضى لائحة يصدرها رئيس مجلس الوزراء ٠
- دعم اللامركزية وتطوير الإدارة المحلية :
- عرضت اللجنة فى نهاية التقرير إلى دعم اللامركزية وتطوير الإدارة المحلية وأوصت بأهمية أن يكون اختيار القيادات المحلية وعلى رأسها المحافظ بالانتخاب من بين أبناء المحافظة مع منح المحافظ سلطات أعمق تجاه الهيئات الموجودة بالمحافظة إلى جانب الحيلولة دون صدور قرارات وزارية تناقض إتجاه الدولة نحو اللامركزية مع منح المحافظ حق المناقلة بين بنود الموازنة وأن يوكل للمحليات إدارة الإنفاق الخاص ٠ وحرصت اللجنة فى مناقشاتها لهذه المحاور على طرح ما رآته لازما من توصيات وآليات تنفيذية استهدفت رفع كفاءة الجهاز الإدارى ٠٣
- وسنقتصر فى التحليل على قضايا الإصلاح الإدارى ، مع استبعاد محور تطوير الإدارة المحلية ، على إعتبار أنه محور مستقل يستحق اهتماما منفرداً وقد يكون على الأجندة البحثية المستقبلية للباحث ، أو للباحثين المعنيين بالأداء البرلمانى ، وقضايا العمل المحلى داخل البرلمان ٠

## ثانيا ـ مناقشات الأعضاء على بيان الحكومة :

وفيما يلى المحاور التى نتجت من تحليل الجلسات الخمسة عشرة التى خصصت لمناقشة بيان الحكومة كما أشرنا آنفا :

## أولا : الإصلاح الإدارى على وجه العموم :

أكدت المناقشات على ضرورة توجيه مزيد من الاهتمام بقضية الإصلاح الإدارى فرغم ما بذل من جهود على مدار سنوات عدة ، وما وضع من خطط وبرامج ، مازال أداء الجهاز الإدارى للدولة يحول دون أن تؤتى جهود التنمية ثمارها المرجوة ·

وقد بدى جلياً من المناقشات قناعة النواب أن إصلاح الجهاز الإدارى للدولة يجب أن يكون شاملا يعيد هيكلة المنظومة الإدارية الحكومية ككل ، ويحسن أحوال العاملين بالدولة مادياً ومهنياً وييسر على المواطنين تعاملاتهم اليومية مع مؤسسات الدولة ، ويقضى كذلك على الفساد الإدارى الذى يعد السبب الرئيسى للتعقيدات البيروقراطية ·

وقد أكد البعض ضرورة تحول المجتمع بالكامل إلى مجتمع منتج ، يعى مفاهيم الجودة ويطبقها ، كما يطبق معايير أفضل أداء إدارى ، على اعتبار أن تطوير الجهاز الإدارى هو أحد أعمدة بيئة المناخ الإقتصادى الجاذب للاستثمار وتقديم الخدمات للمستثمرين ، ومن ثم ، فقد وضع برنامج السيد الرئيس ليؤكد ذلك ، كما بدأت الحكومة فى تنفيذ برنامج يهدف لتطوير أداء الجهاز الإدارى فى الدولة شاملا دواوين عموم الوزارات وما يتبعها من هيئات وأجهزة بالإضافة إلى الهيئات العامة الخدمية ، وكل ما يندرج تحت مسمى جهة حكومية ·

وواقع الحال أن قضية الجودة من ألقضايا الأساسية عند الحديث عن أى إصلاح إدارى حيث تثور الشكوك دائما عن عدم توافق مستوى الخدمة الحكومية مع توقعات المستهلكين ، حيث تواجه الخدمات الحكومية ببعض المشكلات التى تعوق الجودة يتمثل أولاها فى : انخفاض مستوى جودة تصميم الخدمة سواء ما يتعلق بطول الإجراءات أو درجة ميكنة عمليات الخدمة والتى تؤثر على الوقت المستغرق فى الأداء ، وكذلك الحال فى عدم الاهتمام بمناسبة تصميم موضع أداء الخدمة ، كمل توجد من ناحية ثانية مجموعة من المشكلات تتعلق بمستوى جودة تنفيذ الخدمة كمتسوى قدرات مقدمى الخدمة ونمط تعاملهم مع المستهلكين ، واقتران العملية الإدارية بمجموعة كبيرة من التعقيدات المكتبية والإجراءات ، وأخيراً هناك مجموعة من المشكلات الأساسية تتعلق بانخفاض جودة المبانى والتجهيزات المستخدمة فى أداء الخدمة ، وعدم فاعلية نظم العمل ، وعدم الاهتمام بالمؤثرات المعنوية على متلقى الخدمة كالآثار الناتجة عن الشكل العام لمكان تقديم الخدمة مثلا ·

وبطبيعة الحال تؤثر هذه السلبيات على مستوى أداء المنظمات العامة بصورة تجعله يكون بعيدا كل البعد عن توقعات ورغبات العملاء ، كما أنه لا يرقى إلى مستوى المنافسة كأحد التحديات الأساسية المشار إليها آنفاً ·

وفيما يتعلق أسباب هذه المشكلة فإنه يمكن رصد أسباب عدة لانخفاض جودة الخدمة الحكومية منها غياب المعايير الموضوعية لقياس الأداء ، وغياب التخطيط الإستراتيجى ، وعدم تحديد أهداف كمية ونوعية واضحة ، والتركيز على الإجراءات أكثر من التركيز على النتائج ، وتضخم الجهاز الإدارى ، ومشكلات إدارة الموارد البشرية بمجالاتها المختلفة ، وقصور البيانات اللازمة للتخطيط والرقابة ، وعدم توافر نظم معلومات مناسبة لإدارة الجودة ، وقصور فاعلية القيادة فى العديد من المنظمات وعدم دعمها لبرامج الجودة الشاملة ، ومركزية السلطة وكثرة اللجان دون فاعلية ، وغياب روح الفريق ، وعدم وجود بطاقات دقيقة ومحدثة لوصف وتقييم الوظائف ، وغياب المفهوم التسويقى الحديث الخاص بالتوجه بالعميل واعتبار العميل هو الذى يدير المنظمة ، وغياب مخصصات البحوث والتطوير ، وغياب الثقافة التنظيمية الداعمة لفلسفة الجودة ·

وعلى الرغم من هذه المؤشرات السلبية ، فإنه توجد بعض المؤشرات الإيجابية كقيام وزارة الدولة للتنمية الإدارية بإنشاء مراكز لتيسير الخدمات الحكومية للمواطنين والمستثمرين بجميع المحافظات ، وذلك للتيسير على طالبى الخدمة ، وتستهدف هذه المراكز الحصول على الخدمة من أقرب موقع دون الاضطرار للذهاب إلى الوزارة أو المصالح الحكومية البعيدة ويستفيد من هذه المراكز أصحاب المعاشات ، والمرضى ، وأهالى القرى البعيدة ، وجميع المواطنين الذين يتعاملون مع أجهزة الدولة · وهذه المراكز التى تعمل نيابة عن المواطن طالبا الخدمة لن تلغى حق المواطنين فى التعامل مع الأجهزة الحكومية ، وقد وضعت الوزارة مجموعة من الضوابط للحفاظ على حقوق المواطنين عند تعاملهم مع هذه المراكز للحفاظ على سرية البيانات الخاصة بالمواطنين ، كذلك فإنه لا يجوز الامتناع عن قبول طلب أى مواطن لإحدى الخدمات ، كما لا يجوز الخروج على مقتضيات الواجب ، وحدود اللياقة ، كما تحظر الضوابط ممارسة أية أعمال تخالف أو تتعارض مع طبيعة المهمة المحددة أساساً للمراكز ·

ومن المؤشرات الإيجابية كذلك إصدار الوزارة دليلا خاصاً بالخدمات الجماهيرية التى تقدم للمواطنين والمستثمرين يتضمن تحديد المستندات والأوراق والرسوم اللازمة لأداء الخدمة والتوقيتات الزمنية التى تلتزم بها الإدارة لإبداء رأيها للمواطنين ·

وقد أشار البعض إلى أنه من الضرورى إعداد نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية ، واستصدار قانون الوظيفة المدنية ، وتفعيل آليات التقييم والمراجعة فى إطار مبادئ جديدة للثواب والعقاب ، وإعادة تشكيل الهياكل التنظيمية بالحكومة ، وتطوير مناخ العمل الحكومى والارتقاء بمهارات وكفاءة العاملين بالحكومة ، والبعد عن تعقيد الإجراءات ·

فالدور الحكومى الجديد والمتمثل فى دعم الاستثمار وتهيئة بيئة استثمارية أفضل لكل من يسعى للعمل والإنتاج يعنى وجود جهاز حكومى متوافق ، يبتعد كل البعد عن البيروقراطية ويتعامل مع كل مواطن كعميل يجب اكتساب ثقته ومساعدته على أهدافه فى أقصر وقت وبأقل تكلفة · كما طالب البعض بالإسراع نحو الإصلاح الإدارى والقضاء على البيروقراطية ، مؤكدين على ضرورة ردع ومواجهة كافة أنواع الفساد الإدارى الذى يعوق التنمية ·

وطالب البعض أن تسعى الحكومة جاهدة على تحسين أحوال الموظف المصرى فى الوزارات الخدمية أسوة بما يتم مع المعلمين فالجميع يشتركون فى: غلاء وارتفاع الأسعار ، وقلة الدخول ، والأعباء المتزايدة " ·

وظهرت تأكيدات واضحة على ضرورة مواصلة الإصلاح للجهاز الإدارى للدولة إصلاحاً يرفع كفاءة أدائه ويحاصر الفساد ويعزز الرقابة البرلمانية والشعبية ويتصدى للبيروقراطية ·

وقد أشار البعض إلى خلو بيان الحكومة من عدة نقاط منها : كيفية مواجهة استمرار غلاء الأسعار ، وكيفية القضاء على الفساد الذى استشرى فى الجهاز الإدارى للدولة ·

## ثانيا - تباطؤ الإصلاح الإدارى والسياسى دون الإقتصادى

أشار البعض إلى أن المواطن البسيط ، ومحدودى الدخل لا يشعرون بعائد من جراء خطوات الإصلاح الإقتصادى فراتبهم كما هو وأسعار السلع والخدمات تقفز من حولهم بسرعة الصاروخ ومشاكلهم اليومية مثل مياه الشرب ، والمواصلات ، والعقبات الإدارية وكثير من المشكلات ، ولايمكن تركهم فريسة فى ايدى كل من يتعامل معهم ومن هنا يجب لفت نظر الحكومة إلى أنه لافائدة من المجهود الكبير فى الإصلاح الإقتصادى دون الإصلاح الإجتماعى والإدارى والثقافى ومحاربة الفساد بكل صوره وإصلاح المجتمع نفسه من سلوكيات وأخلاقيات أصبحت متدنية وتنفيذ حازم للقانون فى الشارع المصرى للقضاء على جميع العشوائيات التى أصبحت جزءاً لايتجزأ من الشارع المصرى ١٠ ·

وأكدت المناقشات على ضرورة عدم التعامل مع عملية التطوير للجهاز الإدارى للدولة بمعزل عن الاقتصاد القومى والمتغيرات التى تشهدها مصر خلال السنوات الأخيرة من عمليات الخصخصة ، فالعمل على تطوير الجهاز الإدارى للدولة هو مرآة لتقدم المجتمع ، ومعيار لجذب أو طرد الاستثمار ، ولا يمكن الاستغناء عنه كمحور أساسى للعمل فى وطن يسعى فى كل خطواته نحو التقدم ، ونحو احترام المواطن وحقوقه ، ونحو احترام

قيمة الوقت .

## ثالثا . إنجاز قانون السلطة القضائية جزء من عملية الإصلاح الإدارى :

أكد البعض على أن سرعة إجراءات التقاضى فى الدولة من أهم محددات نجاح تطور المناخ التشريعى واستقراره ، كما أنه من أهم عوامل اجتذاب الاستثمارات ، ومن ثم فإن إعلان الحكومة عن برنامج متكامل لتحقيق العدالة الناجزة يعد دفعة تقديمه ثابتة ، فهى خطوة ذات تأثير على كافة نواحى الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، وهذه الخطوة هى جزء لا يتجزأ من منظومة الإصلاح الإدارى والتبسيط على المواطنين فالاقتصاد الذى ينتظر من القطاع الخاص أن يكون قائداً لعملية التنمية به لابد وأن تتسم إجراءات التقاضى فيه بالبساطة والوضوح ، واحترام قيمة الوقت ، وتخفيف عبء الإجراءات عن كاهل المواطن العادى والمستثمر .

## رابعا : البيروقراطية والأداء الحكومى : نظرة تقييمية لمشروع الحكومة الإلكترونية

أشار البعض إلى أن الحكومة تعمل على إدخال مفاهيم التعامل الإلكترونى فى أداء الخدمة فى القطاع الحكومى ، وذلك لتيسير تقديم الخدمات للمواطنين من خلال قنوات جديدة متعددة والعمل على الارتقاء ببيئة العمل وتقديم مستوى أفضل لأداء الخدمة .

إلى أنه على الرغم من شعار " الحكومة الإلكترونية " هذا ، فلا تزال البيروقراطية تحكم أداء آلاف الخدمات الحكومية وتهدر المال والوقت وتغذى الفساد الإدارى والمالى .

وواقع الحال أن مشروع الحكومة الإلكترونية يجب الوقوف أمامه لتقييمه بعد سنوات من الحديث عنه ، فعلى الرغم من كون هذا المشروع أهم أدوات تعامل الدولة مع تناقضات النظام العالمى الجديد ، فإنه لا يزال يواجه العديد من المشكلات .

فلا يستقيم أن تستمر دولة حديثة فى سن تشريعات تستهدف التنظيم الفوقى لحركى مفردات المجتمع ، فى الوقت الذى تقوم فيه فلسفة عصر المعلومات على مبدأ ذاتية الإدارة كما لا يستقيم تمكين قوى التحكم المركزى المباشر فى تحديد عناصر التطور فى المجتمع ، فى الوقت الذى تقوم فيه آليات التحكم فى عصر المعلومات على مبادئ التدفق الشبكى لعناصر إحداث هذا التطور ، ولا يستقيم أن تسير دولة حديثة فى إتجاه الأرتفاعات الهرمية داخل الجهاز الحكومى ، فى الوقت الذى تؤكد فيه فلسفة وآليات عصر المعلومات على ضرورة إحداث التحول لأنظمة لامركزية جديدة تتبنى المشاركة فى صنع القرار والتمكين من خلال هندسة تدفق المعلومات .

وخلاصة الأمر أن مجرد الاكتفاء المظهرى بحوسبة ما هو قائم من الدولة . كما هو الحال فى مصر . دون التوجه لإعادة هندسة الدولة ، لا يمكن أن يضمن نجاح الحكومة الإلكترونية فى أداء دورها كقاطرة تحديث للمجتمع .

وهناك تصور خاطئ من أجهزة الحكومة التقليدية لمفهوم الحكومة الإلكترونية بأنه توظيف تكنولوجيا المعلومات فى بث نماذج طلب الخدمة (العرضحال ) بمواقع الإدارات الحكومية على شبكة الإنترنت ، فالمسألة أكثر شمولية كما سبق البيان .

وقد قام أحد النواب بعقد مقارنة بين مصر وتونس مشيرا إلى أن الأخيرة التى تبلغ ثمن مساحة مصر وعدد سكانها لا يزيد على ١٠ ملايين نسمة ، حققت أكثر من ١٥ مليون سائح ، ويبلغ دخل الفرد فيها ٢٦٠٠ دولار سنوياً ، فى حيث أن مصر لاتزيد على ١٣٠٠ دولار سنوياً مؤكدا على أن سبب هذا هو سوء الإدارة والبيروقراطية الشديدة فى قطاع هام وهو قطاع الاستثمار .

## خامسا . تقييم الأداء المؤسسى :

ناشد البعض الحكومة بضرورة تحسين كفاءة الجهاز الإدارة للدولة ، والتصدى للفساد المستشرى الذى يعوق كل محاولات التنمية والتقدم ، وتدعيم الجهاز الإدارى بالدولة بحسن اختيار القيادات الإدارية والفنية فى كل موقع لإنهاء كافة الأعمال بالجودة المطلوبة والوقت المناسب مع التركيز على التدريب الهادف لكافة المستويات دعما لحركة الاستثمار .

ويتوافق هذا الرأى مع أهمية تفعيل نظام تقييم الأداء المؤسسى ، والمشكلة الجوهرية مشكلة مزدوجة تتمثل أولا فيم يُقاس ، وثانيا فى كيفية القياس . فعادة ما يتم التركيز على قياس النشاط والعمليات والمخرجات ، ونادراً ما يتم قياس الأثر . كما أن القياس يتم بطريقة لا تسمح بالتمييز بين النجاح والفشل ، ولا تستطيع فى الغالب علاج الفشل ومكافأة النجاح .

وهناك مجموعة من الأسباب تقف وراء صعوبة تقييم الأداء المؤسسى فى المنظمات الحكومية من قبيل صعوبة قياس جودة الخدمة المقدمة من المؤسسات الحكومية ، وتعدد وتعارض أهداف وأوليات هذه المنظمات ، وغياب التحديد الدقيق لمهام الكثير من الأجهزة الحكومية ، وغلبة الروتين فى تسيير العمل الحكومى ، والإختلالات المتعلقة بعنصر العمل كما سبق بيانها ، وغياب الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الحكومية ، والقياس المضلل فى ظل غياب المصداقية والشفافية خاصة فى حالة القياس الخارجى المتمثل فى الرأى العام أو جمهور المستفيدين من الخدمة .

وأشار البعض إلى أن مشكلة البطالة تزداد بشكل مرعب والارتفاع الجنوني للأسعار . فى مقابل تدنى الأجور والدخول للسواد الأكبر من الشعب المصرى الذى ماتت الفئات المهمشة والفقيرة منه موتاً إنسانياً . مثل صغار العاملين بالدولة وأصحاب المعاشات وصغار الفلاحين وفئات أخرى كثيرة فى طريقها للموت ؟ وهنا أطالب بوضع حد أدنى للأجور للعاملين بالدولة لمراعاة الارتفاع الجنونى للأسعار خاصة فى المناطق الريفية والذى يضم ٧٥٪ من فقراء مصر ، وتعديل النص الوارد فى قرار إنشاء المجلس القومى للأجور بتحديد الحد الأدنى للعلاوة السنوية ب ٧٪ من الأجر الأساسى ليصبح النص ألا يقل الحد الأدنى لهذه العلاوة عن معدل التضخم السائد .

ومن الملاحظات المهمة التى ذكرها البعض التأكيد على أن الفساد الإدارى حال دون وصول الدعم لمستحقيه ، ولابد من فصل الإنتاج عن التوزيع فوراً ، ولابد كذلك من وضع حل لقضية الإصلاح الإدارى فى مصر لـ " رحلات العذاب " داخل المكاتب الحكومية ، فالإصلاح الإقتصادى لايمكن نجاحه إلا بإصلاح إدارى حقيقى وإنشاء محاكم خاصة لمحاكمة الفاسدين داخل الجهاز الإدارى

## . سادسا . الربط بين الإصلاح الإدارى وإصلاح المحليات :

فمعاناة المواطنين فى التعامل مع الإدارات المحلية قد وصلت إلى الذروة ، وكل مايهم المواطن هو أن يجد حلا سريعاً لمشاكله الحياتية اليومية ، من مياه ، ونظافة ، وصرف صحى ، وطرق ولكن حينما يحدث له بعض المشاكل ويتقدم إلى الإدارات المحلية لايجد إلا المعوقات والعقبات .

ولذلك ، وحيث إن الإدارات المحلية تمثل الاحتكاك المباشر بين المواطن وبين الحكومة ، من تأكيد القيادة السياسية على تبنى مفهوم جديد ومتطور للمحليات يعزز صلاحياتها ، ويدعم اللامركزية فى أدائها ، فيجب توضيح وجهة نظر الحكومة نحو تطوير هذه الإدارات ، وبيان خطة الحكومى فى إصلاح الجهاز الإدارى فى الإدارات المحلية لأنه بدون إصلاح هذا الجهاز لا يمكن أن نصل إلى النتائج المرجوة ، حيث إن هناك مليارات الجنيهات ودائع من القطاع الخاص فى البنوك المصرية نريد أن نستثمر فى الداخل ولكن المعوقات التى تواجهها من الإدارات المحلية تمنعها من محاولة الاستثمار فى الداخل .

## سابعا : الربط بين الإصلاح الإدارى وجذب

## الإستثمارات

نبه البعض إلى ضرورة تشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية وخاصة الإستثمارات العربية. حيث تدنى ترتيب مصر، بشأن الإستثمارات العربية من المركز الثانى عام ٢٠٠٤ إلى المركز السادس عام ٢٠٠٥. وذلك لإيجاد فرص عمل ومن عوامل تشجيع الإستثمار ضرورة الإسراع فى الإصلاح الإدارى حيث كشفت الدراسات على أن الروتين الحكومى مازال يمثل أهم العقبات أمام الاستثمار ١٩ . وانتقد البعض البيان الذى راهن فى جانب كبير على الاستثمار، على الرغم من أن التعويل على الحوافز المالية فى جذب الاستثمارات ليس كافياً، لأن هناك عوامل أخرى أكثر أهمية فى جذب الاستثمارات مثل حوافز السوق وتوافر آليات قوية لضبط المواصفات القياسية بالنسبة للسلع المنتجة فى هذا السوق وتيسير الإجراءات البيروقراطية .

## ثامنا ، قضية الأجــور:

أكد كثير من النواب أن قضية الأجور والمرتبات والمعاشات هى القضية التى شغلت اهتمام غالبية المصريين، فالزيادة التى تتحقق سنوياً سواء بالعلاوة الاجتماعية أو العلاوات الخاصة هى مجرد مسكنات، فالأمر يتطلب علاجاً شاملاً وليس مسكنات، وقانون الوظيفة المطروح للنقاش حالياً من جانب الحكومة لابد وأن يحقق الإصلاح المنشود منه ولابد من رفع الحد الأدنى للأجور لموظفى الدولة بحد أدنى ٥٠٠ جنيه .

وبالنسبة للفئات محدودة الدخل ومنهم أصحاب الأجور والمرتبات يجب على الحكومة تحسين دخل هذه الفئات وذلك بزيادة أجور العاملين بالدولة زيادة تتناسب مع زيادة الأسعار .

ومن المهم رفع مستوى الدخول، وطالب الكثيرون بالنظر فى الحد الأدنى للأجور مع ضرورة تقريب الفوارق. على الأقل. بين ما يحصل عليه الموظف أثناء خدمته سواء من أجور وبدلات وحوافز وبين ما يحصل عليه كمعاش حتى لا تكون هناك هوة كبيرة بين ما يحصل عليه رب الأسرة وبين ما يتقاضاه بالمعاش .

ومن الضرورى. كما اشار البعض. استيعاب أن المواطن العادى لا يستوعب لغة البيانات والأرقام بقدر ما يستوعب لغة الواقع الملموس فلا يهمه معدل النمو أو تراجع عجز الموازنة أو ثبات سعر الصرف للجنيه المصرى بقدر ما يهمه عدد فرص العمل المتاحة ومعدل الأسعار والتحسن فى خدمات النقل والتعليم والصحة والإسكان والمرافق، أى مدى التحسن فى مستويات المعيشة، والأجور والخدمات وهو مالم تحققه الحكومة حتى الآن على الوجه الذى يرضى جميع المواطنين خاصة فى الصعيد وفى المحافظات النائية، فضلا عن إنخفاض متوسط دخل الفرد والتشوهات المتصاعدة فى هيكل الأجور والحوافز، .

وبالنسبة للأجور والمرتبات ورغم الإرتفاعات المستمرة إلى أنها غير مناسبة فى ظل استمرار ارتفاع الأسعار، ويجب على الحكومة أن تتدخل بأدواتها لتحقيق التوازن بين الأجور والأسعار.

وطالب البعض الحكومة فى ظل الإرتفاع الكبير للأسعار وعدم استقرار السوق بضرورة مراجعة الأجور والمرتبات لكافة الفئات والإسراع فى الانتهاء من الكادر الخاص للمعلمين على أن يشمل الإداريين، مع ضرورة الالتزام بالبرنامج الإنتخابى للسيد الرئيس بشأن توفير الحياة الكريمة للفئات الفقيرة ومحدودة الدخل من خلال تحسين الدخول وضمانات المعاشات، وشدد الكثيرون على حتمية الالتزام بالسن القانونية للمعاش وعدم المد تحت أى مسمى.

كما أن هناك ضرورة لرعاية الموظفين وأصحاب المعاشات وزيادة الأجور والمعاشات بعد تزايد الأسعار لأن الحد الأدنى المطلوب الآن للمعيشة المرضية هو ٥٠٠ جنيه شهريا فنرجو أن يكون متوسط الأجور ٥٠٠ جنيه شهريا .

فقد جاء فى تقرير الاتجاهات الاقتصادية الإستراتيجية أرقام مخيفة منها على سبيل المثال أن النصيب النسبى لأصحاب الأجور والرواتب والمعاشات قد إنخفض عن نهاية الثمانينات، كما ذكر التقرير أن بيانات البنك الدولى تشير إلى أن ٤٦،٤٪ من السكان يعيشون بأقل من دولارين يوميا للفرد، كما أكد التقرير أن معدل البطالة إرتفع لصبيح ٢٩٪ تقريبا من قوة العمل فى الوقت الراهن وهذا مايعتبر تجسيداً لضعف معدل الاستثمار كما جاء فى بعض التقارير تراجع معدل نمو الناتج المحلى من متوسط سنوى ٩،٤٪ ١٩٨٠ إلى ٣،٦٪ فى الفترة من ١٩٧٥ فى نهاية عام ٢٠٠٤ .

كما لفت البعض الانتباه إلى أن بيان الحكومة لم يتضمن أى إشارة لمواجهة عجز الموازنة، هل سيكون على حساب الأجور؟ أن المعاشات؟ أن الدعم؟ فنسبة الإنفاق على الأجور من إجمالى مصروفات الموازنة العامة قد انخفض من ٢٤،٤٪ فى العام المالى ٢٠٠٥ إلى ٢٤٪ فى العام المالى ٢٠٠٦ .

ولهذا هناك ضرورة لمراجعة الحد الأدنى للأجور مع كل بحث جديد لميزانية وإنفاق الأسرة كل خمس سنوات، ومراجعة النص الوارد فى قرار إنشاء المجلس الأعلى للأجور بشأن تحديد الحد الأدنى من العلاوة بحيث يكون النص على ألا يقل الحد الأدنى من العلاوة عن معدل التضخم .

كما أن الأسعار أصبحت عشوائية ودائماً فى زيادة مستمرة بحيث أصبحت تلتهم أى زيادة فى الأجور بحيث لا يستطيع المواطن أن يسد حاجته، ولذلك يجب على الحكومة أن تتدخل للسيطرة على الأسعار أو زيادة الأجور والمعاشات لتتناسب مع هذه الزيادة .

ولم يقدم بيان الوزارة حلولاً واضحة بالنسبة لارتفاع أسعار السلع والخدمات الأساسية مقابل انخفاض المرتبات والأجور بالنسبة للعاملين فى الدولة والمواطنين مما كان له الأثر فى ارتفاع معدل التضخم ويجب على الحكومة وضع حلول جذرية لمشكلة انخفاض الأجور وتقليل ارتفاع معدل التضخم ويجب على الحكومة وضع حلول جذرية لمشكلة انخفاض الأجور وتقليل الفجوة بين المرتبات بعضها البعض، وعمل تحكم على الأسعار التى ترتفع بزيادات عشوائية ومتوالية وتوفير السلع للمواطنين بأسعار مناسبة تتناسب مع دخولهم وحماية محدودى الدخل .

وبالرغم من أرتفاع مخصصات الأجور فى موازنة عام ٢٠٠٦ /٢٠٠٧ بزيادة قدرها ٦ مليارات جنيه عن موازنة ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ ( من ٤٥ مليارا إلى ٥١ مليارا )، إلا أن جدول الأجور بالدولة لم يتغير من حوالى ٢٢ عاماً منذ صدور القانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٨٤ من انخفاض الحد الأدنى للأجور مقارنة بنصيب الفرد من الناتج المحلى، وعلى الجانب الآخر هناك زيادة رهيبة فى أسعار السلع الغذائية، وأسعار الخدمات كالكهرباء التى أضيف إليها رسوم النظافة بالرغم من عدم تأدية خدمة فعلية لرفع القمامة من المنازل والمحلات العامة . وأيضا أسعار فواتير المياه والتليفونات بالإضافة إلى زيادة الرسوم الدراسية فى المدارس والجامعات . لذلك فيجب على الحكومة أن تتخذ الإجراءات الكفيلة بالحد من هذه الزيادة الرهيبة وغير المبررة فى السلع والخدمات بما يفوق طاقة الإحتمال للمواطنين من محدودى الدخل وغير القادرين .

ويجب على الحكومة أن تقوم بمراجعة مستمرة للحد الأدنى للأجور وذلك على فترات زمنية مستمرة وأن تتولى الحكومة عمل تشريع يضمن ربط الأدور بمعدلات التضخم فى المجتمع حتى يمكن مواكبة الزيادة غير المستقرة للأسعار، وهناك خلل كذلك فى الأجور وزيادها، بالمقارنة بالتضخم الذى يحدث، فلا بد من تحقيق إصلاح حقيقى فى هياكل المرتبات والأجور، وحل مشكلة البطالة. كما أن استمرار تدنى الدخول فى ظل الارتفاع المتزايد فى الأسعار، هو أمر خطير ويزيد من المعاناة على كاهل الأسر الفقيرة ومحدودى الدخل . والأمر يزداد خطورة مع انخفاض الحد الأدنى لأجور العاملين فى الدولة نسبة إلى متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلى . ارتفاع أسعار التضخم فى الطعان والشراب بمعدل ١١،٦٪ مما يستدعى زيادة الأجور والمعاشات بما لايقل عن معدل التضخم، وهو ما تؤكده الحكومة من إصرارها على تطوير الجهاز الحكومى بالحد من البيروقراطية ومحاربة مختلف صور الفساد .

وانتقد البعض البيان الحكومى الذى يتحدث عن إنجازات ويتجاهل

المشاكل ، ويتلاعب البيان بالحقائق والأرقام ونسى مشاكل الفقر والبطالة والفساد الذى ضرب فى جميع النواحى الإدارية فى هذا البلد .

وهناك أعضاء لم يطرحوا أى شئ سوى تكرار ماورد فى بيان الحكومة وهم جميعاً من الحزب الوطنى ، وهو ماتوضحه الفقرات التالية :

بالنسبة لبرنامج الحكومة فى تحسين الدخول ورعاية محدودى الدخل : " يهدف برنامج الحكومة إلى تحسين دخول العاملين فى الحكومة بهيكلة جديدة للأجور يضمن تخفيض الفروق فى الأجور بين أعلى الأجور وأدناها بنفس الدرجة. وهناك مرحلة ثانية وهى زيادة المرتبات بنسبة ١٠٠٪ لأصحاب الدخول الأقل و٧٥٪ لأصحاب الدخول الأعلى .

النسبة لبرنامج تحسين الدخول والمعاشات : " تم زيادة أجور العاملين فى الشرائح الدنيا بنسبة ٢٤ ٪ فى حين كان المستهدف فى العام الأول هة ١٧٪ ، فى ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ تمت زيادة أجور العاملين الأساسية بنحو ٢٠٪ وبحد أدنى ٣٠ جنيها ، وفى عام ٢٠٠٦ /٢٠٠٧: زادت ١٠ ٪ وبحد أدنى ٣٦ جنيها وارتفعت قيمة الأجور والتعويضات فى الموازنة العامة لتصل إلى ٥١,٤ مليار جنيه .

" تحاول الحكومة باستمرار ارتفاع بالمواطن فقد كانت الحكومة تستهدف زيادة أجور العاملين والمواطنين بنسبة ١٧٪ كل عام لمدة ست سنوات ، ارتفعت ألجور العام الماضى بنسبة ٢٤٪ بدلا من ١٧٪ وهذا جهد كبير ، أما فيما يتعلق بالأسعار فهى أسعار عالمية وليست محلية فنحت نعيش فى مجتمع عالمى ولسنا بمعزل عن غيرنا .

## الربط بين قضيتى التحول إلى الدعم العينى والأجور :

أشار البعض إلى أن هناك إستحالة فى وصول الدعم النقدى بأى آلية عملية للمستحقين الحقيقفين من غير أصحاب المرتبات والأجور ، وهم فئات كثيرة مثل صغار الحرفيين وعمال البناء والباعة الجائلين وعمال الخدمات والعمالة الزراعية والمنزلية ، وعدم وصول الدعم لهذه الفئات سيجعلهم خارج مظلة الدعم .

ورغم هذه المشاكل فإن الدعم أصبح ضرورياً لمساعدة قطاعات واسعة من الطبقات الشعبية والوسطى التى تعانى من السياسات الاقتصادية والاجتماعية وانسحاب الدولة من الاستثمار وتوفير الخدمات والسلع الأساسية بأسعار تتناسب ودخول الغالبية ، وترك السوق نهباً لكبار التجار ، وانخفاض الأجور والمرتبات الحقيقية . مما يقتضى وضع سياسة جديدة تؤدى إلى ارتفاع الدخول ومستويات المعيشة وتراجع الفقر والبطالة والفساد .

**ويجب على الحكومة أن تضع حداً للتفاوت بين الأجور والمرتبات**، وهناك من راتبة ٢٠٠ جنيه وآخر ٥٠٠ ألف جنيه ولابد من وجود التكافل الإجتماعى فى المجتمع حتى لا يفقد أى منهم انتمائيته لهذا البلد هذه ناحية .

وطالب البعض بإنشاء مجلس قومى للأجور والأسعار للحد من الزيادة المستمرة فى الأسعار وعدم تمشى الأجور مع الأسعار وآليات السوق كذلك نطالب بالعدل الإجتماعى فى التفاوت الكبير بين أجور العاملين فى الدولة بين وزارات الخدمات وأجور العاملين بوزارات الإنتاج وكذلك صناديق الادخار والمعاشات . وأشار أحد النواب إلى أن البيان تحدث عن زيادة الرواتب بنسب تتراوح مابين ٧٥٪ إلى ١٠٠٪ خلال السنوات الست القادمة وهى بمثابة العلاوة الدورية دون وضع برنامج لإصلاح الأجور فى مصر والذى شهد انخفاضا كبيراً حتى أصبح الأجر الأساسى لايمثل سوى نحو ٢٥ ٪ من قيمة الأجر الإجمالى . مما يتطلب أن تضع الحكومة خطة واضحة للعمل على زيادة الموارد السيادية لها من خلال الضرائب والفحص الشامل لجميع الممولين بالإضافة إلى العمل على زيادة الإنتاج بما يمكن من زيادة الأجور بشكل حقيقى ودون ضغوط تضخمية .

وقد حدث انخفاض نسبة فى مستويات الأجور للعاملين فى الحكومة خلال العقد الأخير وتساءل أحد النواب أن البيان لم يتضمن أى إشارة لمواجهة عجز الموازنة فهل سيكون على حساب الأجور أم المعاشات أم الدعم ٥٠ ؟ فزيادة الأجور استنفدت فى زيادة الأسعار ، وإننى أطالب بزيادة حقيقية للأجور لإعادة التوازن بين الأجور والأسعار .

وفى سياق الحديث عن معدل الأجور أشار أحد النواب إلى أن جهاز الشرطة رغم كل ما يبذله من جهد وتضحيات وما يتحلمونه من أعباء ومخاطر مازالت مرتبات رجاله فى حاجة إلى نظرة عميقة وجذرية فى هذا المجال .

وشدد أحد النواب كذلك على أنه لابد من نظرة خاصة لقيادات الشرطة؟! ، ولابد من إصلاح أوضاع أفراد الشرطة ضباطاً وجنوداً من حيث الأجور والحوافز .

## الأجور والربط بينها وبين الدين العام

أشار البعض إلى أن الأوضاع تزداد سوءاً وتدهوراً ، فعندما تولى الدكتور أحمد نظيف رئاسة الحكومة كان حجم الدين المحلة ٤٣٤,٨ مليار جنيه ، وفى يونيو عام ٢٠٠٥ وصل حجم الدين المحلى إلى ٥١٠,٨ مليار جنيه ، وفى عام ٢٠٠٦ وصل حجم الدين المحلى إلى ٥٩٣,٥ مليار جنيه ، أى أكثر من ٩٦٪ من مجمل الناتج المحلى البالغ حوالى ٧٠٧ مليارات جنيه ، وهذه مشكلة كبرى تعنى أن الحكومة تسدد المرتبات والمعاشات والأجور والإنفاق الداخلى بالدين العام ، فى الماضى كانت تنفق على الإنفاق الإستثمارى ، وهذا أمر طبيعى ومجاز ، والآن لكى تحصل على مرتبك تدان الحكومة كل أسبوع بما لايقل عن مليارين من الجنيهات ، ١٥٩ مليار جنيه زادت على ديون مصر منذ أن تولى رئيس الحكومة حتى الآن ، وهذا يعنى ببساطة أنه لا توجد إيرادات فى هذا البلد ، ولا توجد إيرادات فى هذا البلد ، ولايوجد إنتاج حقيقى فمعدل النمو الذى تتفاخر به الحكومة وتقول إنه بلغ ٧ ٪ أو سيصل ، هذا يعنى أن هذه من أموال البترول وقناة السويس والامعونقت وغيرها ، لكن ليس هناك إنتاج حقيقى على الأرض . وطالب البعض الحكومة بالنظر فى قانون الأجور والمرتبات حيث إن وزارة التنمية المحلية وهى الوزارة الخدمية مثل ديوان الوحدات المحلية والزراعية والصحة والتعليم والضرائب الرقابية لاتتساوى مع نظيراتها من الوزارات الأخرى مثل الكهرباء والاتصالات وخلافه مما أدى إلى خلق مرض يسمى الحقد الطبقى بين الموظفين لعدم مساواتهم مع زملائهم فى الأجور .

## تاسعا- قضية تثبيت العمالة المؤقتة .

أشار البعض إلى ضرورة وضع جدول زمنى لتثبيت العمالة المؤقتة قبل قانون الوظيفة العامة الجديد ، وذلك لإستقرار أوضاع الموظفين أسوة بزملائهم ، فتثبيت العمالة المؤقتة فى الحكومة والشركات من ضرورات أمن المواطن ، فهناك بعض المشاكل تحتاج أن ترى النور على سبيل ذلك البطالة والعمالة والمؤقتة يجب وضع حل لهما فهى قنابل موقوتة ويلزم إيجاد حل لها .

وطالب البعض حكومة بوضع خطة واضحة لتثبيت العمالة المؤقتة خاصة من أمضى ثلاث سنوات فأكثر. حتى يستقر هؤلاء الشباب أسريا واجتماعيا. مع العلم بأنهم يمثلون تروسا أساسيا فى منظومة العمل التى يعملون بها ، وأن تقوم الحكومة بتثبيت العمالة المؤقتة لضمان الاستقرار لهم .

وقد تحدث بعض الأعضاء عن تثبيت العمالة المؤقتة فى مجال التعليم على وجه التحديد منبهين إلى خطورة هذا الأمر بالنسبة للعملية التعليمية ، ولكن تم إغفال هذه المداخلات لأن اهتمامها كان منصبا على العملية التعليمية وليس على أوضاع العاملين فى الجهاز الحكومى فى مجملهم .

وأشار البعض إلى أن مشكلة البطالة بدأت منذ عام ١٩٨٤ حين بدأت وزارة القوى العاملة فى عدم تشغيل الخريجين ، وأن القطاع الخاص لم يحل مشكلة البطالة نظراً للبيروقراطية والروتين بالجهاز الإدارى للدولة .

وطالب البعض السلطة التنفيذية والتشريعية بسرعة إعداد قانون نظام الإدارة المحلية الجديد والذى يستهدف تطوير خدمات المواطنين والمستثمرين بالمحليات ، والفصل بين الحكومة المركزية كواضع للسياسات والمحليات كمنفذ لها ، وتفعيل دور المحليات فى إدارة المشروعات والرقابة عليها . أيضاً أطالبا بجهاز حكومة متوافق يبتعد كل البعد عن البيروقراطية ويتعامل مع كل مواطن كعميل يجل اكتساب ثقته واحترامه .

## عاشرا- قضية المستشارين فى الجهاز الإدارى :

أكد الكثيرون على ضرورة إلغاء طابور المستشارين الوهميين الذين يعملون

فى كافة الوزارات والهيئات والمؤسسات دون عمل حقيقى ويتقاضون الملايين من الجنيهات من دم الشعب المطحون فهؤلاء عالة وعبء على الدولة وخزانتها المثقلة بالديون الداخلية والخارجية ، وفى هذا الصدد أتساءل عن أسباب تجاهل بيان الحكومة وتقرير لجنة الرد ولجنة القوى العاملة هذه القضية الخطيرة والمستفزة للرأى العام فى مصر .

وطالبوا الحكومة بالحد من تعيين القيادات السابقة المتقاعدين من الوزارات السيادية وتغلغلهم فى العمل بكافة أجهزة الدولة ، حيث يعد ذلك إغتصاباً لفرص عمل الشباب دون وجه حق ، فلو أن الحكومة جادة عليها من الحد من تعيين هؤلاء حيث إن مرتباتهم التى يتقاضونها من خزانة الدولة بجانب أن ذلك من شأنه حل نسبة كبيرة من مشكلة البطالة المخيفة التى يعيشها الشباب ، ويكفى هؤلاء من أصحاب المحسوبية. المرتبات التى يتقاضونها مع معاشاتهم التى تكفيهم وتكفى أبناءهم فى حياة كريمة ، أما تكالبهم لاغتصاب حق الشباب والأجيال من أصحاب الوظائف المدنية فهو يزيد الوضع سوءاً .

وهذه القضية تضرب مبدأ تكافؤ الفرص ، وتمنع تواصل الأجيال ، وتهدد الجهاز الإدارى بالجمود ، فمعظم هؤلاء المستشارين ليسوا من أصحاب الكفاءة وإنما أغلبهم من أهل الثقة وعادة ما يتم تعيينهم بالمجاملة والوساطة وتحولت المسألة إلى " سبوبة " وللأسف بعلم الحكومة .

## رد وزير التنمية الإدارية على القضية الخاصة بالمستشارين فى الجهاز الإدارى للدولة

أشار الوزير إلى أن هناك خلطاً كبيراً فى هذا الموضوع بل أن أحد الطلبات التى وردت إلى للرد عليها ، تدعى أن هناك ٢٦ ألف مستشار بالحكومة ، والحقيقة أن هذا الرقم فى حد ذاته غير قابل للتصديق لأننا لدينا ٣١ وزارة ، فإذا نحينا جانبا وزارات الدفاع والداخلية والعدل والخارجية ، فاستحالة أن يكون هناك ألف مستشار فى كل وزارة علما بأن بعض الوزارات مثل وزارة التنمية الإدارية على سبيل المثال ، يبلغ عدد موظفيه بالكامل بدءاً من الخدمة المعاونة وعامل الاستعلامات إلى وكيل أول الوزارة ٣٧٥ فرداً ، ونشر فى الصحيفة أن لدى ١٤٠٠ مستشار ، وزارة التعاون الدولى يبلغ تعدادها بالكامل ٨٥٠ موظفا وهناك خلط شديد جداً بالنسبة للمستشارين فى الحكومة .

وهناك وظائف فى الحكومة يطلق عليها مستشار (ب) ، وأخرى مستشار (أ) : مستشار (ب) هو الشخص الذى عين وكيلا للوزارة لعدد معين من السنوات وعندما إنتهت مدته كوكيل للوزارة ولم تكن لديه كفاءة فى الإدارة العالية ، ينقل إلى وظيفة فى الدولة ، ووكيل أول الوزارة عندما تنتهى مدته ينقل إلى ظيفة مسماها مستشار (أ) هذا لا يعنى أنه مستشار هو فقط عندما يقدم نفسه ، يقول إنه مستشار وبالرغم من هذا ، فعدد هؤلاء فى الحكومة بالكامل ١٤٠٠ فقط ولا يزيد العدد عن هذا الرقم ، فالخلط يحدث من أن هناك بعض الجهات المانحة التى تعمل مع الحكومة ، كى تضرب عصفورين بحجر تقوم باختيار مصرى لكى يقوم بالإشراف على تنفيذ هذه المشروعات بالحكومة وهذا الشخص يظن أنه مستشار وهى لا يتقاضى مرتبة من الجهاز الإدارى بالدولة ولا ينطبق عليه أمور الدولة ، ومن ثم هو ليس مستشارا بالجهاز الإدارى للدولة .

أما الباب الخلفى لإدخال المستشارين للجهاز الإدارى وهو ما يعرف بالخبراء الوطنيين ، فيحسب لحكومة الدكتور نظيف أنها وقفت بحزم شديد جداً وهو ما يعرف بالخبراء الوطنيين ، ويبلغ عدد الخبراء الوطنيين اليوم فى الحكومة المصرية بالكامل موزعين على الـ ٦٥٠ وحدة إدارية بالدولة ، ٤٧ شخصا فقط ونحن لانوافق على منصب خبير وطنى إلا إذا كان مستحقا وإذا تحدثنا عن الباب الخلفى للمد لفوق السن ، فالـ ٤٧ لايوجد بينهم إلا إثنان فقط فوق السن بتبرير واضح جداً من جهاتهم وبموافقة السيد الدكتور رئيس مجلس الوزراء ، فهذا موضوع ينبغى إزالة الخلط فيه لأن الناس تظن أن الحكومة مليئة بالمستشارين ، الحكومة ليس بها مستشارين ولايتقاضون مرتباتهم من الجهاز الإدارى ولا أى شئ من هذا القبيل .

### من ردود رئيس مجلس الوزراء على مداخلات الأعضاء :

أكد رئيس مجلس الوزراء على ماتحقق فى مجالات بناء مجتمع المعلومات ورفع كفاءة الجهاز الإدارى كما أشار إلى مطالبته بالإسراع فى تنفيذ برنامج الحكومة لإعادة هيكلة الجهاز الإدارى للدولة وعدم اللامركزية وتطوير الإدارة الحكومية ، وأكد أن الحكومة رئيسا وأعضاء ستستمر فى زيادة الأجور وزيادة المعاشات ، وستكون الزيادة دائما أعلى من معدلات التضخم .

### ملاحظات ختامية :

بعد عرض المشكلات التى تواجه الجهاز الإدارى المصرى يثور تساؤل رئيس حول كيفية تحديث الجهاز الإدارى للدولة ليصبح قادراً على التعامل مع ما تفرضه هذه المتغيرات من واقع جديد .

ونشير إلى أن تحديث الجهاز الإدارى للدولة. بناء على رصد وتحليل المشكلات السابقة. يتطلب الأخذ بمنظومة متكاملة للإصلاح ، تشتمل على :

### أولا - إطار قيمى :

يقدم ثقافة مؤسسية جديدة تعلى قيم النزاهة والجودة وترشيد الإنفاق والمحافظة على المال العام ورضاء متلقى الخدمة بالإضافة إلى تعظيم قيمة الإنجاز .

ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإعتماد على مفهوم الإدارة بالأداء" Based Managemen Performance"

كأساس لعملية التحديث ، حيث تكون القيمة العليا هى قيمة الأداء وتحدد معايير لقياس جودة أداء العاملين والمنظمات العامة على حد سواء .

وهكذا فإنه يمكن رصد عدداً من القيم الأساسية يجب مراعاتها فى منظمة التحديث كما يلى :.

### ١ . قيمة الجودة :

وفى هذا الإطار يجب توجيه المنظمات المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مع ملاحظة تعدد نماذج التطبيق واختلافها من منظمة إلى أخرى ، وإن اشتركت فى مراحلها الأساسية .

### ٢ . قيمة التوجه بالأداء :

ويتم ذلك كما ذكرنا بالاعتماد على مفهوم الإدارة بالأداء ، وتحديد معايير واضحة لتقييم الأداء وفى هذا الإطار يمكن أن نرصد عدة إستراتيجيات مقترحة لمواجهة صعوبات تقييم الأداء فى المنظمات الحكومية المصرية .

### الهوامش :

١ - كان نص هذه المادة قبل التعديل الأخير للدستور : " يقدم رئيس مجلس الوزراء بعد تأليف الوزارة ، وعند افتتاح دور الانعقاد العادى لمجلس الشعب ، برنامج الوزارة . ويناقش مجلس الشعب هذا البرنامج .

وقد تغير النص بعد التعديل إلى : يقدم رئيس مجلس الوزراء برنامج الوزارة خلال ستين يوما من تاريخ تأليفها إلى مجلس الشعب ، أو فى أول إجتماع له إذا كان غائباً . وإذا لم يوافق المجلس على هذا البرنامج بأغلبية أعضائه قبل رئيس الجمهورية استقالة الوزارة . وإذا لم يوافق المجلس على برنامج الوزارة الجديدة ، كان لرئيس الجمهورية أن يحل المجلس أو يقبل استقالة الوزارة . ويجوز لرئيس مجلس الوزراء والوزراء ولغيرهم من أعضاء الحكومة إلقاء بيان أمام مجلس الشعب أو إحدى لجانه عن موضوع داخل فى اختصاصه ، ويناقش المجلس أو اللجنة هذا البيان ويبدى مايراه من ملاحظات بشأنه .

٢ - كانت المادة ١١١ من لائحة مجلس الشعب قبل التعديل الدستورى الأخير تنص على :

يقدم رئيس مجلس الوزراء برنامج عند افتتاح دور الانعقاد العادى لمجلس الشعب ، كما يلقى ببياناً عن برنامج الوزارة عقب تشكيلها . ويناقش المجلس بيان رئيس مجلس الوزراء عن برنامج الوزارة ، ويحال هذا البيان إلى لجنة خاصة لدراسته واعداد تقرير عنه برياسة أحد وكيلى المجلس . مع

مراعاة تمثيل الهيئات البرلمانية لأحزاب المعارضة والمستقلين ، ويجوز أن يلقى كل وزير بياناً تفصيلياً عن برنامج وزارته أمام اللجنة المختصة أو أمام المجلس ، وعلى اللجنة أن تضمن تقريرها رأيها فيما عرضته عليها اللجان النوعية المختصة من توصيات ٠

## أصبحت بعد التعديل الدستورى الأخير :

يقدم رئيس مجلس الوزراء برنامج الوزارة خلال ستين يوما من تاريخ تأليفها إلى مجلس الشعب ، أو فى أول أجتماع له إذا كان غائبا ٠ ويناقش المجلس بيان رئيس مجلس الوزراء عن برنامج الوزارة ، ويحال هذا البيان إلى لجنة خاصة برئاسة أحد وكيلى المجلس ، مع مراعاة تمثيل الهيئات البرلمانية لأحزاب المعارضة على أن يكون من بينها أحد المستقلين على الأقل ، لدراسة برنامج الوزارة وإعداد تقرير عنه خلال عشرة أيام ، ويعرض التقرير على المجلس فى أول جلسة تالية لانتهاء هذه المدة ٠ ويجب أن يصدر قرار المجلس بقبول أو رفض برنامج الوزارة خلال العشرة الأيام التالية لعرض التقرير على المجلس ، وفى جميع الأحوال يجب ألا تزيد المدة على ثلاثين يوما ٠ مع مراعاة الأحكام السابقة تشرى الأحكام المقررة فى المادتين : (١٠٧ ، ١٠٩ ) من هذه اللائحة على الإجراءات المتعلقة بمناقشة برنامج الوزارة ٠ ويجوز لرئيس مجلس الوزراء والوزراء ولغيرهم من أعضاء الحكومة إلقاء بيان أمام مجلس الشعب أو إحدى لجانه عن موضوع داخل فى اختصاصه ٠ فإذا كان البيان أمام مجلس الشعب ، جاز له مناقشته فوراً أو إحالته إلى إحدى لجانه لمناقشته ، وإبداء ماتراه من ملاحظات بشأنه ٠

٣ - مضبطة الجلسة ، مضبطة الجلسة الثالثة والثلاثين ، دور الإنعقاد العادى الثانى من الفصل التشريعى التاسع ، ٣٠ من يناير سنة ٢٠٠٧ ، ص ١٦ ، ١٧ ٠

٤- النائب إسماعيل الألفى ( وطنى ) مضبطة الجلسة الثالثة والثلاثين ، دور الإنعقاد العادى الثانى من الفصل التشريعى التاسع ، ٣٠ من يناير سنة ٢٠٠٧ ، ص ٣٤ ٠

٥ - عبد الأحد جمال الدين ( رئيس الهيئة البرلمانية للحزب الوطنى ) ، م ٢٩/٣٣ ، ص ٢٣ ٠

٦ - أحمد محمد راغب الشريف. وطنى ، م ٤١ ، ٢٠٠٧/٢/١٣ ، ص ٤ ٠

٧ - أحمد عبد الستار خضر. وطنى ، م ٤١ ، ٢٠٠٧/٢/١٣ ، ص ٣٥ ٠

٨ - عبد الله أبو حسين ، وطنى / م ٤٥ ، ٢٠٠٧/٢/٢٥ ، ص ٣٢ ٠

٩ - محمد عبد الحميد كسبة مستقل / إخوان ، م ٤٧ ، ٢٠٠٧/٢/٢٦ ، ص ٢٨ ٠

١٠ - على محمد حسن سيف. وطنى ، م ٤١ ، ٢٠٠٧/٢/١٣ / ص ٩ ٠

١١ - محمد عبد المقصود محمد السيد ، م ٢٩/٣٥ ، ٢٠٠٧/١/٣١ ٠

١٢ - محمد عامر حلمى ، ٣٥ /٢٩ ، مرجع سابق ٠ وفى تفصيل تقييم مشروع الحكومة الإلكترونية يمكن الرجوع إلى :

د حازم حسنى ، الحكومة الإلكترونية والمشروع القومى لتحديث الدولة المصرية : بين هندسة الدولة وحوسبة ماهو قائم ، ورقة بحثية مقدمة إلى : مؤتمر " دور الدولة فى عالم متغير " والذى نظمه كل من : مركز الدراسات والبحوث الإقتصادية والمالية ، ومركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، ومركز دراسات وبحوث الدول النامية ، القاهرة ٢٢.١٢ أكتوبر ٢٠٠٢ ٠

١٣ - السيد عطية الفيومى. وطنى ، م ٣٩ ، مرجع سابق ، ص ٤ ٠

١٤ - سامح رفعت حسن علام. وطنى ، م ٣٨ ، ٢٩/ ٢٠٠٩ ، ص ٣١ ، ٢٠٠٨/٢/١٢ ٠

١٥ - سيد أحمد زغاوة. وطنى ، م ٣٨ ، ٢٩ ، ص ٣١ ، ٢٠٠٨/٢/١٢

١٦ - ياسر يوسف اللحامى. مستقل / إخوان ، م ٣٨ ، مرجع سابق ، ص ٣٢ ٠

١٧ - حمدى العمدة. وطنى ، م ٣٩ ، ٢٠٠٧/٢/١٣ ، ص ٢٤ ٠

١٨ - مصطفى السلاب. وطنى ، م ٢٠٠٩/٣٥ ، ص ٣٣ ٠

١٩ - محمد عبد العظيم شبكة. وطنى ، م ٣٦ / ٢٠٠٩ ، ٢٠٠٧/١/٣١ ٠

٢٠ - عبد النبى العلكى. وطنى ، ٣٩ ، مرجع سابق ، ص ١٦ ٠

٢١ - شوقى عبد العليم عبد الحميد موسى ، حزب وطنى ، م ٢٩/٣٣ ، ص ٤٢ ٠

٢٢ - رمضان سرحان. وطنى ، المضبطة ٣٣ / ٢٠٠٩ ، ص ٣٩ ٠

٢٣ - قدرى عبد الحليم عبد الرحمن. وطنى ، ٣٣ / ٢٠٠٩ ، ص ٣٩ ٠

٢٤ - مصطفى قرشى. وطنى ، ٣٤ / ٢٩ ، مرجع سابق ، ص ٤٠ ٠

٢٥ - محسن راضى . مستقل ( إخوان ) ، م ٣٤ ، مرجع سابق ، ص ٤٤ ٠

٢٦ - محمد فتحى عبد القادر. وطنى ، ٣٤ / ٢٠٠٩ ، مرجع سابق ص ٤٦ -

٢٧ - محمد عبد العظيم شبكة. وطنى ، م ٢٩/٣٦ ، مرجع سابق ٠ ٢٠٠٧/١/٣١ ، ص ٤١.٤٠ ٠

٢٨ - عبد الرحمن راضى ، م ٣٦ ، مرجع سابق ، ص ٨ ٠

٢٩ - عباس عبد العزيز عباس. مستقل / إخوان ، م ٣٨ ، مرجع سابق ، ١٢٣ ٠

٣٠ - صابر أبو الفتوح بدوى . مستقل / إخوان ، م ٣٩ ، مرجع سابق ، ٢٧ ٠

٣١ - فتحى بهنساوى. زطنى ، م ٣٩ / ٢٠٠٩ ، مرجع سابق ، ص ٢٤ ٠

٣٢ - أحمد منسى عباد. وطنى ، م ٣٩ / ٢٠٠٩ ، مرجع سابق ، ص ٣٥ ٠

٣٣ - رضا وهدان. وطنى ، م ٤٠ / ٢٠٠٩ ، ٢ ، ٢٠٠٧/٢/١٣ ، ص ٨ ٠

٣٤ - عثمان الدساوى. وطنى ، م ٤٥ ، مرجع سابق ، ص ٧ ٠

٣٥ - سعد عبود. مستقل ، م ٤٧ ، مرجع سابق ، ص ١٤ ٠

٣٦ - عبد العزيز كامل البحيرى . وطنى ، م ٤٠ / ٢٩ ، ٢٠٠٧/٢/١٣ ، ص ١٥ ٠

٣٧ - محمد عبد الحميد كسبة مستقل / إخوان ، م ٤٧ ، ٢٠٠٧/٢/٢٦ ، ص ٢٨ ٠

٣٨ - محمد سعد بسيونى قمرة. وطنى ، م ٤٢ / ٢٩ ، ٢٠٠٧/٢/١٤ ، ص ٧ ٠

٣٩ - عبد الرحمن بركة. وطنى ، م ٤٤ / ٢٠٠٧/٢/٢٥ ، ص ٤٠ ٠

٤٠ - حسنين الشورة مستقل / إخوان ، م ٤٤ مرجع سابق ، ص ٣١ ٠

٤١ - رفعت إبراهيم عبد العزيز البسيونى ، ٣٥ ، مرجع سابق

٤٢ - عبد الفتاح على حسن الشرنوبى. وطنى ، م ٣٨ ، مرجع سابق ص ١٢١ ٠

٤٣ - عبد الحميد سليمان شعلان ، م ٤٥ ، مرجع سابق ، ص ٩ ٠

٤٤ - عمر هريدى. وطنى ، م ٤٧ ، مرجع سابق ٠ ، ص ٨ ٠

٤٥ - ولاء الحسينى. وطنى ، ص ١١.١٠

٤٦ - محمد فهمى الخبير. وطنى ، ٣٤ / ٢٩ ، ص ٥٠ ٠

٤٧ - أحمد أبو عقرب. وطنى ، ٣٤ / ٢٠٠٩ ، ص ٢٥ ٠

٤٨ - عبد الرحيم أبو زيد يونس. وطنى ، ٣٤ / ٢٠٠٩ ، ص ٣٣ يبدو أن هذا العضو لايعرف أن ثمة مجلساً قومياً للأجور موجود بالفعل ، ولكنه لا يجتمع بشل دورى للنظر فى تعديل الحد الأدنى للأجور ، وعليه كان الأجدى المطالبة باجتماع هذا المجلس أو إعادة تشكيله ٠

٤٩ - محمد منذور بلال. وطنى ، ٣٤ / ٢٠٠٩ ، ص ٣٦ ٠

٥٠ - طارق الجلاد مستقل. إخوان ، م ٣٦ / ٢٠٠٩ ، مرجع سابق ، ص ٤٨ ٠

٥١ - سيد رستم. وطنى ، م ٤٤ ، مرجع سابق ، ص ٨ ٠

٥٢ - قدرى عبد الحليم عبد الرحمن. وطنى ، ٣٣ / ٢٠٠٩ ، ص ٣٩

٥٣ - عبد الرحمن راضى ، م ٣٦ ، مرجع سابق ، ص ٨ ٠

٥٤ - أحمد أبو طالب. وطنى ، م ٣٧ ، ١٢ فبراير ٢٠٠٧ ، ص ١٥ ٠

٥٥ - مصطفى بكرى. مستقل ، المضبطة ٣٣ / ٢٠٠٩ ، المرجع السابق ، ص ٢٧ ، ٢٨ ٠

٥٦ - جمال المهدى عبد الرؤوف. وطنى ، م ٤٣ ، مرجع سابق ، ص ٩ ٠

٥٧ - وليد فوزى المليجى. وطنى ، م ٤٣ ، مرجع سابق ، ص ٤٥ ٠

٥٨ - جمال المهدى عبد الرؤوف. وطنى ، م ٤٣ ، مرجع سابق ، ص ٩ ٠

٥٩ - إبراهيم الجعفرى . مستقل / إخوان ، م ٤٣ ، مرجع سابق ٠ ص ٣٣ وفتحى عبد الفتاح المقدم ، م ٣٤ ، مرجع سابق ، ص ٥٢ ٠

٦٠ - فيصل عبد الرحمن بدر. وطنى ، م ٣٦ ، مرجع سابق ، ص ١٦ ٠

٦١ - الدامى عبد العزيز الدامى. وطنى ، م ٣٦ ، مرجع سابق ، ص ٣٤ ٠

٦٢ - محمد أحمد مصيلحى. وطنى ، م ٤١ ، مرجع سابق ، ص ٦ ٠

٦٣ - سمير عبد المجيد موسى. وطنى ، م ٤٢ ، مرجع سابق ، ص ٤٨ ٠

٦٤ - سعد مخلوف. وطنى ، م ٤٣ / ٢٠٠٩ ، ٢٠٠٧/٢/١٤ ص ٤٠ ٠

٦٥ - عمرو نبيل عبد الظاهر ، م ٤٣ / ٢٠٠٩ ، ٢ / ١٤ / ٢٠٠٧ ص ١٥.١٤

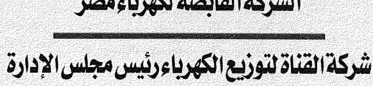
٦٦ - صلاح الدين الصايغ. مستقل ، م ٣٥ / ٢٠٠٩ ، مرجع سابق ، ص ٣٦.٣٥

٦٧ - مضبطة الجلسة ٤٢ ، دور الانعقاد العادى الثانى من الفصل التشريعى التاسع ، ١٤ /٢/ ٢٠٠٧ ، ص ١٠:١٠

٦٨ - ردود الدكتور أحمد نظيف على مداخلات الأعضاء ، م ٤٨/ ٢٠٠٩ ، ٢٧/ ٢٠٠٧/٢ ، ص ١٢٠.١١

# وزارة الكهرباء والطاقة

## الشركة القابضة لكهرباء مصر



## شركة القناة لتوزيع الكهرباء رئيس مجلس الإدارة

شركة القناة لتوزيع الكهرباء هى إحدى الشركات الرائدة العملاقة التابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر وتنفرد دون غيرها بموقع استراتيجى حيث تتركز فيها الأنشطة السياحية والصناعات العملاقة والزراعة واستصلاح الأراضى ويشمل النطاق الجغرافى للشركة محافظات (شمال الشرقية . جنوب الشرقية . وسط الشرقية . بورسعيد . الاسماعيلية . السويس . شمال سيناء . البحر الأحمر . المدن الجديدة) ومقرها محافظة الاسماعيلية (ديوان عام الشركة).

وتقوم الشركة أيضاً بإدارة وتشغيل وصيانة محطات توليد الكهرباء المعزولة عن الشبكة الكهربائية الموحدة كما ظهر تطور نشاط الشركة خلال العام المالى ٢٠٠٧/٢٠٠٨ فى تطور الطاقة المستهلكة من ١٣٢٠٤.٨٢٢ مليون ك.وات. ساعة للعام المالى ٢٠٠٦/٢٠٠٧ إلى ١٤٧٨٠.١٨٨ مليون ك.وات. ساعة للعام الحالى أى بنسبة تطور ١٢٪ وأيضاً قد تطور الحمل الأقصى للشركة وتطوراً ملحوظاً حيث وصل الحمل إلى ٢٦٠٩ م.وات فى عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ مقابل ٢٣٦٧ م.وات للعام الماضى بنسبة تطور ١٠.٢٪.

ولتحسين جودة التغذية الكهربية للمشتركين وللوصول لاستمرارية التغذية الكهربية بجودة عالية قامت الشركة بتنفيذ أعمال الإحلال والتجديد للشبكات ومد شبكات جديدة لمجابهة زيادة الأحمال وتحسين الجهد بتكلفة استثمارية بلغت ١٦٦ مليون جنيه بالإضافة لتنفيذ خطة شبكاتها طبقاً للأصول الفنية مع التفتيش الدورى على مستوى ما يتم من أعمال ومراقبة إجراءات الأمن الصناعى أثناء تنفيذها، وتقوم الشركة بعمل الدراسات اللازمة والتخطيط على المدى القصير والبعيد لتطور الأحمال طبقاً للقياسات الدورية التى يتم إجراؤها باستخدام أحدث الوسائل العلمية أخذاً فى الاعتبار الجدوى الاقتصادية لتنفيذها كما أنه لاستمرار جودة التغذية لدى المشتركين خاصة بالمجالس القروية تم توفير (١٩٠ مركز خدمة) مجهزة بأجهزة لاسلكى ثابتة ومحمولة وموتوسيكلات مجهزة ومهمات لازمة للصيانة الطارئة وإزالة الأعطال وخط تليفون رقم (١٢١) لتلقى البلاغ عن الأعطال.

بالإضافة إلى أنه تم إحلال وتجديد كابلات وخطوط الجهد المتوسط بطول ٦٦٩ كم وعدد ٧ موزعات جهد ١١ ك.ف واستبدال عدد (١٠٤) أكشاك ومحولات لمجابهة زيادة الأحمال وأيضاً إحلال وتجديد ٣٥٧٤ كم من شبكات الجهد المنخفض (خطوط هوائية وكابلات) بالقرى والمدن بموصلات معزولة وأيضاً قامت الشركة بحركة التوسع من خلال إنشاء عدد ١١ موزعات جديدة فى مراكز الأحمال وانشاء كابلات وخطوط الجهد المتوسط بطول ٦٨٣ كم وإنشاء عدد ٨٦ محول بتفاريعها وذلك لتحسين الجهد ومجابهة الأحمال الجديدة.

الشركة قد قامت بالعديد من الحلول لتحسين الجهد منها تركيب منظمات جهد ومكثفات على الخطوط الهوائية وغرف المحولات للجهد المتوسط واستبدال المحولات التى نسبة تحميلها ٨٠٪ فى المدن ٩٠٪ أرياف، والمحولات الأقل من ٢٠٪، وقامت أيضاً بتقسيم المغذيات وإنشاء موزعات جديدة فى مراكز الأحمال كما تم استبدال الموصلات ذات المقطع الصغير بأخرى أكبر واستبدال الشعيرات بالفيوزات المقننة واستبدال العدادات الميكانيكية بأخرى إليكترونية.

والشركة تستهدف الاستمرار فى تحسين الأداء الفنى وذلك بتركيب أجهزة مبينات الأعطال للأكشاك والخطوط وذلك لسرعة تحديد العطل وإصلاحه وإحلال أجهزة الوقاية الكتروميكانيكية القديمة بأجهزة وقاية رقمية حديثة مزودة بخاصية (inrsh proof) وأيضاً من خلال شراء أجهزة قياس الحرارة عن بعد وهى أجهزة تعمل بالأشعة تحت الحمراء بمدى قياس يناسب المسافات القصيرة والمتوسطة والبعيدة (الخطوط الهوائية).

وانطلاقاً من مبدأ أن العمالة هى أساس الثروة القومية فقد أعدت الشركة برامج التدريب الحديثة لموظفيها لإطلاعهم على كل ما هو حديث فى عالم يتطور فيه علم الكهرباء والاتصالات بصفة يومية ولمواكبة كل ما هو حديث قامت الشركة بعمل الدورات المتوالية للمهندسين والفنيين والتجاريين كل فى مجاله وتلتزم الشركة بتوعية الموظفين بأصول السلامة والصحة المهنية أثناء العمل وكذلك توفير المهمات الشخصية لحماية المهندسين والفنيين أثناء العمل على الشبكات وعقد الدورات التدريبية لهم فى ذلك المجال مع التأكيد على التقيد بتلك التعليمات أثناء العمل.

## فى رؤيه لتقويم أداء قطاع الدواء :

# هل تراعى صناعة الأدوية فى مصر معايير الجودة العالمية ولماذا يقبل المريض علي الدواء المستورد



يترقب المريض المصري ويتابع هذه الأيام قسوة ما يدور حول دوائه ومستقبله الصحي ما بين دواء يرتفع سعره بلا مبرر ودواء فاسد يتسلل إليه وبداية خصخصة حقيقية لقطاع الدواء وعلاجات وهميه تعده بشفاء عاجل وعقوبات هزيلة لمن يتاجر بأحلام المرضى واستغلال رغباتهم في الشفاء بدواء مغشوش لا يشفي بل يؤدي إلى زيادة المرض.

ويعرف المريض المصري أنه في صناعة السيراميك يوجد فرز أول وهو المطابق للمواصفات وفرز ثاني وهو الذي يوجد به بعض العيوب ولكنها لا تعوق استخدامه وكذلك الكريستال يوجد النقي والأقل نقاوة ولكن لم يسمع المريض المصري أو أي مريض في العالم عن دواء فرز أول (المادة الفعالة كاملة) وفرز ثاني (المادة الفعالة أقل من الواجب) وهذا ما يتطلب قيام المسئولين بالتأكيد على سلامة الدواء المصري.

فصناعة الدواء من الصناعات الضرورية والهامة والتي لها أثر مباشر على صحة الإنسان طوال عمره وأي خطأ فيها يكون له نتائج خطيرة قد يدفع آلاف البشر حياتهم ثمناً له.

## ضرورة الاهتمام بالأبحاث العلمية الدوائية وخاصة إنتاج المواد الفعالة الجديدة من النباتات الطبيعية

محاسب / إبراهيم محمد فريد بدران
وكيل وزارة سابق بالجهاز المركزي للمحاسبات

رغم أن صناعة الدواء في مصر قديمة جداً وترجع إلى عهد الفراعنة حيث قاموا باستخلاص الدواء من الأعشاب النباتية والفطرية إلا أن تلك الصناعة لم تبدأ بمعناها العلمي الحديث إلا بعد دخول بنك مصر مجال هذه الصناعة وإنشائه لشركة مصر للمستحضرات الطبية في عام ١٩٣٩ ، ولكل ما سبق فإن تقويم أداء شركات قطاع الدواء يهدف في النهاية إلى تحقيق الجودة في الإنتاج وتقليل التكاليف والتسعير المناسب وثقة المريض ، ويتم التقويم وفقاً لما يلي:

**أولاً: مدى تحقيق الأهداف الرئيسية للموازنة التخطيطية:**

تعتبر الموازنة التخطيطية أداة تخطيط ويتم بمقتضاه وضع خطة عمل لفترة قادمة وتشمل ثلاث موازنات فرعية هي الموازنات العينية والمالية والنقدية وتتناول الموازنة التخطيطية كافة أوجه النشاط التجاري والاستثماري بالإضافة إلى القوائم المالية المعروفة.

**ومن أهم المؤشرات التي تبين مدى تحقيق أهداف الموازنة التخطيطية هي الفعليات المحققة على المقدر بالموازنة × ١٠٠ لكل من:**

- القيمة الإجمالية للإنتاج والمبيعات والصادرات.
- مجمل وصافي ربح النشاط وصافي الربح والقيمة المضافة.
- هيكل التمويل ومؤشراته.
- النشاط الاستثماري.
- تحسين الجودة والخدمة الدوائية.
- النشاط البيئي.

**ثانياً: المؤشرات الخاصة بالربحية:**

**(أ) مجمل ربح النشاط (الخسارة):**

نسبة تطور مجمل ربح النشاط (الخسارة) = مجمل ربح النشاط (الخسارة) للعام الحالي على مجمل ربح النشاط (الخسارة) للعام السابق × ١٠٠

**(ب) صافي ربح النشاط (الخسارة):**

- نسبة تطور صافي ربح النشاط (الخسارة) = صافي ربح النشاط (الخسارة) للعام الحالي على صافي ربح النشاط (الخسارة) للعام السابق × ١٠٠

**(ج) صافي الربح (الخسارة):**

- نسبة تطور صافي الربح (الخسارة) = صافي الربح (الخسارة) للعام الحالي على صافي الربح (الخسارة) للعام السابق × ١٠٠

**(د) ومن المفيد التطرق إلى نسبة صافي الربح إلى إجمالي تمويل الاستثمار ومقارنتها بالعام السابق.**

وقد يرجع تحقيق الأرباح أو زيادتها للأسباب التالية:

- بيع بضاعة بدون قيمة (بونص).
- إيرادات سنوات سابقة وإيرادات غير عادية.
- أرباح رأسمالية.
- ديون سبق إعدامها ومخصصات انتفى الغرض من وجودها.
- عدم حساب الإهلاك الإضافي للأصول المهلكة دفترياً وما زالت تعمل بالإنتاج.
- الحصول على مصادر خامات بديلة أقل سعراً وبنفس مستوى الجودة.
- خفض الفاقد مما يؤدي إلى تحقيق وفر في التكاليف.
- إستغلال فاقد الطاقة في التشغيل للغير للأصول وخطوط الإنتاج التي تعمل.

## الاستخدام السيء للدواء مسئولية من؟

- انخفاض قيمة الجمارك على الخامات والمستلزمات.
وهناك بعض الأعباء التي تعتبر خسائر من أهمها:
١- خسائر في المبيعات نظراً لوجود أصناف تزيد تكلفتها عن سعر البيع.
٢- خسائر في المخزون نتيجة تلف بعض الأصناف (خامات ومواد تعبئة وتغليف).
٣- خسائر بمناسبة إعدام بعض المستحضرات الطبية وإنتاج تام مرتجع من العملاء لعدم الصلاحية.
٤- خسائر الفاقد الصناعي وزيادة التكاليف.
٥- مبالغ تم صرفها بالزيادة بالمخالفة لبنود العقود المبرمة.
٦- غرامات تأخير على الضرائب وقيمة ضرائب مبيعات لم يتم تحميلها على العملاء.
٧- مبالغ تم صرفها بالزيادة أثناء تنفيذ عمليات التصدير (مع انخفاض نشاط التصدير).
٨- خسائر نتيجة توقف بعض الوحدات الإنتاجية.
٩- الديون المعدومة.
١٠- قيمة غرامات تأخير على الرصيد المدين المستحق لبعض الشركات.
١١- قيمة الخصم المسموح به.
١٢- زيادة في تكاليف التسويق.

**ثالثاً: العوامل المؤثرة على الربحية:**

وتتلخص هذه العوامل في اقتصاديات النشاط الجاري والكفاءة الإنتاجية والتسويقية وما يتصل بها من معايير الكفاءة الفنية والإدارية والمؤشرات الخاصة بكل نشاط.

(١) تطور النشاط الجاري والمتمثل في الإنتاج وعقود التصنيع والمشتريات بغرض البيع وتكاليف الخدمات الإدارية والتمويلية والفوائد المدينة:

(أ) الإنتاج وعقود التصنيع والمشتريات بغرض البيع:

**من المؤشرات الهامة في هذا الشأن:**

- نسبة التطور القيمي للإنتاج بالأسعار الجارية = قيمة الإنتاج بالأسعار الجارية للعام الحالي على قيمة الإنتاج بالأسعار الجارية للعام السابق × ١٠٠
- نسبة التطور الكمي للإنتاج = كمية الإنتاج الفعلي للعام الحالي على كمية الإنتاج للعام السابق × ١٠٠
- نسبة تطور قيمة إنتاج عقود التصنيع = قيمة إنتاج عقود التصنيع للعام الحالي على قيمة إنتاج عقود التصنيع للعام السابق × ١٠٠
- الأهمية النسبية لإنتاج عقود التصنيع = قيمة إنتاج عقود التصنيع للعام الحالي على قيمة الإنتاج السلعي للعام الحالي × ١٠٠
- نسبة تطور قيمة المشتريات بغرض البيع = قيمة المشتريات بغرض البيع للعام الحالي على قيمة المشتريات بغرض البيع للعام السابق × ١٠٠

**وهناك بعض العوامل التي تؤثر في قيمة الإنتاج:**

- مدى إتباع نظام التكاليف المعيارية لعناصر الإنتاج وخاصة عنصري الأجور والمصروفات الصناعية.
- مدى وجود نسب معيارية للفاقد من الخامات ومواد التعبئة والتغليف والرايش وأيضاً صعوبة الرقابة واستخراج الفاقد الصناعي لعدم وجود فورميلات (مكونات تصنيع الصنف) محددة للتشغيل.
- تقادم بعض الآلات وعدم تحديثها مما يؤثر في نسبة الفاقد.
- وجود طلبيات كافية لإستغلال الطاقات الإنتاجية.
- توقف بعض خطوط الإنتاج (للإصلاح أو التحديث أو التطوير).
- نسبة الركود في سوق الأدوية وشدة المنافسة.

**العوامل التي تساعد على ترشيد الإنتاج:**

- عدم إنتاج بدائل متعددة للصنف الواحد ومحاولة الاستفادة من الإمكانيات المتاحة إما في استكمال أنواع المجاميع الناقصة أو إنتاج مجاميع لم تنتج أو في إجراء الأبحاث.
- تقليل الفاقد إلى أقل حد ممكن وذلك عن طريق الرقابة الجيدة على جودة الإنتاج.
- توجيه الإمكانيات لإنتاج الأصناف ذات الطلب الأكبر وتخفيض إنتاج تلك الأصناف ذات الطلب الأقل وبالتالي تخفيض حجم المخزون.
- الاهتمام بالأبحاث العلمية الدوائية وخاصة مجال إنتاج المواد الفعالة الجديدة من النباتات الطبيعية.
- تعديل حجم العبوة بما يتناسب مع الإنتاج وأيضاً التسويق وهي التي يطلق عليها العبوة المرنة وهي التي يمكن التحكم في الكمية المنصرفة منها للمريض بحيث يظل الجزء المتبقي منها صالحاً للاستعمال ويمكن للصيدلي صرفه لمريض آخر مثال شرائط المسكنات.

**العوامل التي يجب مراعاتها لدى التعامل مع عقود التصنيع:**

تعتمد صناعة الدواء على الخبرات العالمية المتخصصة وهذا أمر ضروري في المدى القصير ويتم ذلك عن طريق ابرام عقود التصنيع مع الشركات العالمية المنتجة للأدوية المراد إنتاجها محلياً ومن الأهمية مراعاة ما يلي:

- التعرف على تكنولوجيا الدواء المحدد في عقد التصنيع وذلك لإمكان إنتاج بديل محلي لهذا الدواء وأيضاً للوقوف على التقدم التكنولوجي في البلاد المتقدمة للإستفادة منه في صناعة الدواء عموماً.
- تكوين وتنمية طاقة بشرية ذات خبرة عالية في مجال الدواء نتيجة انتقال الخبرات لدى تطبيق عقود التصنيع وأيضاً الاستفادة من تطوير نظم الرقابة والأبحاث الدوائية.
- وضع برنامج زمني لتصنيع الدواء الوارد في اتفاقيات عقود التصنيع.
- مدى تناسب الشروط الواردة في عقود التصنيع وخاصة ما يلي:
- تقييد شراء الخامات الدوائية من الشركة المانحة لترخيص التصنيع وعدم إعطاء حرية شراء ذلك من السوق العالمية أو المحلية.
- المغالاة في تقدير أسعار المواد الخام الدوائية وما يستتبع ذلك من إرتفاع تكلفة الإنتاج.

منع استخدام التكنولوجيا بعد إنتهاء فترة الترخيص أو التفاوض لإبرام عقد جديد بشروط جديدة.

- المغالاة في تحديد قيمة الأتاوة.
- فرض استخدام عمالة من الطرف الناقل للتكنولوجيا وبأجور باهظة.

**(ب) المصروفات الإدارية والتمويلية والفوائد المدينة:**

- من المؤشرات الهامة في هذا الشأن:
- نسبة تطور قيمة المصروفات الإدارية والتمويلية = قيمة المصروفات الإدارية والتمويلية للعام الحالي على قيمة المصروفات الإدارية والتمويلية للعام السابق × ١٠٠
- الأهمية النسبية للخدمات الإدارية والتمويلية = تكلفة الخدمات الإدارية والتمويلية على إيرادات النشاط الجاري ×

**ما مدى التزام شركات الادوية بالمسئولية الاجتماعية والبيئية؟**

# تشكل المواد التى تدخل في تكلفه المنتج النهائي من ٥٧-٨٤٪ ويتم استيراد ٩٥٪ من المواد الخام الداخلة في صناعه الدواء

١٠٠
- نسبة تطور قيمة الفوائد المدينة = قيمة الفوائد المدينة للعام الحالي على قيمة الفوائد المدينة للعام السابق × ١٠٠
- الأهمية النسبية لقيمة الفوائد المدينة = قيمة الفوائد المدينة على قيمة المصروفات الإدارية والتمويلية

(٢) العوامل الخاصة بالكفاءة الإنتاجية والمتمثلة في مدى استغلال الطاقة المتاحة وكفاءة إنتاجية العمالة:

**من المؤشرات الهامة في هذا الشأن:**

- نسبة الانتفاع بالطاقة المتاحة بالكمية = كمية الإنتاج الفعلي للعام الحالي على الطاقة الإنتاجية المتاحة بالكمية لنفس العام × ١٠٠
- إنتاجية العامل باستخدام الإنتاج = قيمة الإنتاج الإجمالي بتكلفة عوامله على متوسط عدد العاملين خلال العام
- إنتاجية الجنيه / أجر باستخدام الإنتاج = قيمة الإنتاج الإجمالي بتكلفة عوامله على إجمالي الأجور والمكافآت والحوافز

وفي النسبتين السابقتين يمكن حسابهما على أساس الناتج وكذلك يمكن حساب نسبة التطور وذلك بمقارنة إنتاجية العامل وإنتاجية الجنيه / أجر للعام الحالي بمثيلتها للعام السابق

**الطاقات العاطلة والغير مستغلة:**

وتتمثل الطاقات العاطلة والغير مستغلة في الأراضي والمباني والآلات والعدد والأدوات ووسائل النقل وقد تتمثل في مصنع بالكامل أو مشروع تحت التنفيذ.

- نسبة الطاقات العاطلة والغير مستغلة = الطاقات العاطلة والغير مستغلة على جملة الأصول الثابتة قبل استبعاد مجمع الإهلاك + المشروعات تحت التنفيذ × ١٠٠

**وتكمن أسباب وجود طاقات عاطلة والغير مستغلة لما يلي:**

- توقف تشغيل بعض الماكينات نتيجة إنتهاء الغرض من إقتنائها مثال ماكينات (غسيل أمبول خارجي) وذلك لأن الأمبول المتاح بالسوق أصبح معقم مسبقاً.
- التقادم التكنولوجي للماكينات مثال ماكينات (تعبئة المراهم).
- عدم إتباع القواعد والأصول السليمة في تخريد الأصول الثابتة (الآلات والماكينات) مثال استلام أمين مخزن المرتجعات الأصول الثابتة المخردة بالوزن بمسمى حديد خردة ثقيلة وليس بمسمى الأصل مما يترتب عليه انعدام الرقابة على تلك الأصول.
- إلغاء إنتاج بعض المستحضرات الطبية مما أدى إلى توقف بعض ماكينات وآلات الإنتاج مع عدم وجود خطة إنتاجية لتشغيلها.
- آلات ومعدات نشاط إنتاجي تم إيقافها لعدم توافق طاقتها الإنتاجية مع باقي آلات ومعدات الخط الإنتاجي.
- توقف نشاط إنتاجي نظراً لارتباطه بنشاط إنتاجي آخر مثال توقف نشاط المجزر الآلي نظراً لارتباطه بمصنع الخيوط الجراحية المتوقف إنتاجه.

هذا بالإضافة إلى العديد من الأسباب الأخرى مثال آلات متوقفة لعدم وجود طلب على منتجاتها وتأخر المشروعات تحت التنفيذ لمدد طويلة وفشل بعض المصانع نظراً لعدم سلامة دراسة الجدوى وأيضاً عدم تركيب الماكينات الجديدة لعدم تطوير الأقسام الخاصة بها.

لذلك فإنه يجب العمل على إستغلال الطاقات المتاحة بالأصول الثابتة استغلالاً اقتصادياً مع إعادة النظر في تشكيلة الإنتاج وفقاً لاحتياجات السوق بما يكفل تنمية موارد الشركة وتعظيم هامش الربح.

**(٣) نشاط التسويق:**

ويشمل نشاط التسويق المبيعات الكلية والصادرات وتكاليف الخدمات التسويقية بالإضافة إلى إرتباط نشاط التسويق بالمخزون ومعدل دورانه.

**(أ) المبيعات الكلية:**

- نسبة تطور كمية المبيعات = كمية المبيعات للعام الحالي على كمية المبيعات للعام السابق × ١٠٠
- نسبة تطور قيمة المبيعات = قيمة المبيعات للعام الحالي على قيمة المبيعات للعام السابق × ١٠٠
= نسبة قيمة مرتجع المبيعات = قيمة مرتجع المبيعات على قيمة إجمالي مبيعات إنتاج تام × ١٠٠
- نسبة قيمة مبيعات المستحضرات المصنعة بعقود التصنيع = قيمة مبيعات عقود التصنيع على صافي مبيعات الإنتاج التام × ١٠٠

**العوامل التي تؤثر على قيمة وكمية المبيعات:**

١- سياسة التسعير مع مراعاة أن يكون التسعير متناسب مع سعر بيع الصيدلي فليس من المقبول أن يكون عائد الصيدلي ٤٠ ٪ من سعر البيع مع عدم منح تسهيلات دون مبرر.

٢- الدراسة الجيدة لاحتياجات السوق لإمكان الوصول إلى الرقم المأمول للمبيعات فلا يجوز أن يكون هناك نقص في دواء هام مثل الكوميتال والفالباجين الخاص بمرض الصرع.

٣- مراقبة كمية المخزون لسد احتياجات السوق في الوقت المناسب.

٤- عدم تحميل تكاليف التخزين للبضاعة المباعة (مخزن بضاعة الأمانة) لمدة طويلة ووضع القواعد التي تحدد المدة القصوى للتخزين بعدها يتحمل العميل التكاليف.

ويجب عند حساب الزيادة في المبيعات مراعاة أنه قد يكون الارتفاع في الأسعار هو المسئول عن تلك الزيادة لذلك يؤخذ الرقم الكمي للمبيعات في الاعتبار.

(ب) الصادرات:

- نسبة تطور قيمة الصادرات (كمية) = قيمة الصادرات (الكمية) للعام الحالي على قيمة الصادرات (كمية) للعام السابق × ١٠٠
- نسبة قيمة الصادرات (كمية) إلى قيمة المبيعات الكلية (كمية) = قيمة الصادرات (كمية) للعام الحالي على قيمة المبيعات الكلية (كمية) لنفس العام × ١٠٠

**العوامل المؤثرة على قيمة وكمية الصادرات:**

- الموقع الجغرافي للدولة المصدرة.
- ثقة السوق الخارجي في جودة المنتجات الدوائية المصدرة.
- نمو الإنتاج لإمكان التصدير وأيضاً نوع الدواء المطلوب في السوق الخارجي.
- التعريف بالدواء المنتج بالإشتراك في الأسواق والمعارض الدولية.
- المنافسة الدولية والاحتكار مما يجعل التصدير أمر صعب للكيانات الصغيرة والمنتجات الدوائية ذات المستوى غير الصالح للمنافسة.
- لكونها صناعة إستراتيجية فإن الدول تبذل قصاري جهدها لتوفير إنتاج الدواء محلياً وبكميات تغطي الجزء الأكبر من احتياجاتها الدوائية وخاصة الأصناف الحيوية.

**(ج) تكاليف الخدمات التسويقية:**

- نسبة تطور تكاليف الخدمات التسويقية = تكاليف الخدمات التسويقية للعام الحالي على تكاليف الخدمات التسويقية للعام السابق × ١٠٠
- نسبة تكلفة الخدمات التسويقية إلى إيرادات النشاط الجاري = تكلفة الخدمات التسويقية للعام الحالي على إيرادات النشاط الجاري لنفس العام × ١٠٠

نسبة تكلفة الخدمات التسويقية إلى قيمة المبيعات الكلية = تكلفة الخدمات التسويقية على قيمة المبيعات الكلية × ١٠٠

**ويجب مراعاة ما يلي:**

- ضرورة تواجد إدارة تسويقية بالشركة.
- مراعاة الأسقف الائتمانية وفترات الائتمان وكفاية الضمانات.

- عدم احتكار شركات التوزيع والوكلاء لبيع بعض الأصناف حتى لا تزيد التكلفة التسويقية.
- العمل على ترشيد المرتجعات نظراً لضياع فرصة بيعية بقيمة هذه المرتجعات وزيادة التكاليف التسويقية.

**(د) المخزون من الإنتاج تام الصنع ومعدل دورانه:**

- نسبة تطور المخزون من الإنتاج تام الصنع بالتكلفة (بعد خصم المخصص) = قيمة المخزون من الإنتاج تام الصنع في ٠٠٠٠/٦/٣٠ للعام الحالي على قيمة المخزون من الإنتاج تام الصنع في ٠٠٠٠/٦/٣٠ للعام السابق × ١٠٠

ويمكن استخراج النسبة على أساس تقويم المخزون من الإنتاج تام الصنع بسعر البيع.

- معدل دوران المخزون من الإنتاج تام الصنع = صافي مبيعات الإنتاج تام الصنع على متوسط المخزون من الإنتاج التام الصنع بسعر البيع × ١٠٠

والمقصود بمتوسط المخزون من الإنتاج التام هو مجموع مخزون أول المدة ومخزون آخر المدة بسعر البيع ويمكن إيجاد نسبة تطور معدل الدوران وذلك بمقارنة معدل الدوران للعام الحالي بمثيله للعام السابق.

العوامل التي تؤدي إلى ركود مخزون الإنتاج تام الصنع:

- شدة المنافسة بين شركات الأدوية على اختلاف أنواعها.
- وجود بدائل دوائية بالسوق المحلي.
- أصناف قارب تاريخ صلاحيتها على الإنتهاء.
- أصناف إنتهت صلاحيتها لعدم وجود تسويق للمنتج.
- تراكمات من عدة سنوات والسبب في ذلك يرجع إلى تغير لون وحجم العبوة أو تلف بعض العبوات نتيجة سوء التخزين.
- أصناف غير مطابقة للمواصفات.
- تخزين الإنتاج تام الصنع في العراء مما أثر على صلاحيتها.

لذلك يتعين ترشيد المخزون وربط خطة الإنتاج بمستهدفات الخطة التسويقية وأرصدة المخزون واتخاذ الإجراءات اللازمة لسرعة تصريف المخزون الراكد والبطيء الحركة وتقوية السياسة التسويقية بما يحقق المنافسة الفعالة.

**رابعا: القيمة المضافة:**

القيمة المضافة هي الفرق بين قيمة المبيعات ومستلزمات الإنتاج لذلك فإنها تمثل تكاليف الإنتاج أو المشتريات والعائد الممكن تحقيقه نتيجة لتحويل المشتريات إلى منتجات نهائية بغرض البيع وتفيد القيمة المضافة في تقويم الأداء بالمؤشرات التالية:

- تطور القيمة المضافة = القيمة المضافة (بأسعار العام السابق) للعام الحالي على القيمة المضافة في العام السابق × ١٠٠
- نصيب المرتبات والأجور من القيمة المضافة = المرتبات والأجور على القيمة المضافة × ١٠٠ (عائد العمل)

وهناك مؤشرات أخرى وهي نسبة القيمة المضافة (الصافية) إلى قيمة الإنتاج الإجمالي بالتكلفة ونصيب الجنيه / أجر والجنيه / مبيعات من القيمة المضافة.

**خامسا: هيكل التمويل ومؤشراته:**

يتكون الهيكل التمويلي من مصادر طويل الأجل الذاتي والمتمثل في رأس المال والاحتياطيات ومخصصات الإهلاك ومصادر التمويل طويل الأجل الخارجي والمتمثل في القروض طويلة الأجل وأيضاً يتكون من مصادر التمويل قصير الأجل المتمثل في المخصصات بخلاف الإهلاك والدائنون والبنوك الدائنة والحسابات الدائنة الأخرى.

**وهناك كثير من المؤشرات المستخدمة في هذا الشأن وأهمها:**

**(١) مصادر التمويل طويلة الأجل:**

- كفاية مصادر التمويل طويلة الأجل لتغطية الاستخدامات الثابتة = مصادر التمويل طويلة الأجل على الاستخدامات الثابتة × ١٠٠
- نسبة الاعتماد على القروض طويلة الأجل في التمويل = قيمة القروض طويلة الأجل على الاستخدامات الثابتة × ١٠٠

**(٢) مصادر التمويل قصيرة الأجل:**

**وأهم المؤشرات هي:**

- متوسط فترة الإئتمان = رصيد العملاء + رصيد أوراق القبض على قيمة المبيعات الكلية
- نسبة التداول = رصيد الأصول المتداولة على رصيد الالتزامات المتداولة × ١٠٠
- نسبة السيولة = رصيد النقدية بالبنوك والصندوق + رصيد أوراق القبض على رصيد الإلتزامات المتداولة × ١٠٠
- نسبة النقدية (السيولة السريعة) = رصيد النقدية بالبنوك والصندوق على الإلتزامات المتداولة × ١٠٠

**سادساً: النشاط الاستثماري:**

يتمثل النشاط الاستثماري في مشروعات إستكمال وتوسع ومشروعات إحلال وتجديد وتطوير وتوفير التمويل اللازم سواء تمويل ذاتي أو تمويل خارجي ومتابعة هذه المشروعات ليتم تنفيذها في الميعاد المحدد وهناك العديد من المؤشرات في هذا المجال وأهمها:

- الأهمية النسبية لإجمالي التمويل الذاتي = إجمالي التمويل الذاتي على إجمالي مصادر التمويل × ١٠٠
- الأهمية النسبية لجملة التمويل الذاتي لمشروعات الإحلال والتجديد = جملة التمويل الذاتي لمشروعات الإحلال والتجديد على جملة التمويل لمشروعات الإحلال والتجديد × ١٠٠
- الأهمية النسبية للتمويل الذاتي لكل مشروع إلى إجمالي التمويل الذاتي = مقدار التمويل الذاتي للمشروع على إجمالي التمويل الذاتي × ١٠٠
- نسبة الالتزام بالبرنامج الزمني للمشروعات = مدة التنفيذ الفعلي على مدة التنفيذ المقررة × ١٠٠

**سابعا : تحسين الجودة والخدمة الدوائية**

لا شك أن تبنى شركات صناعه الدواء لبرامج تحسين الجودة سوف يؤدى إلى تحمل مصروفات متنوعة إلا أن المحصلة تكون لصالح الشركة في صورة تحسن واضح في الانتاجيه والربحية ولقد أصبح الاهتمام بالجودة مطلبا رئيسيا للعميل حتى إن ذلك العميل أصبح أكثر استعدادا لدفع مزيد من التكلفة في سبيل الحصول على دواء جيد

لذلك فانه على شركات صناعه الادويه أن تضع رضاء العميل في الاعتبار فهو في النهاية الذي يحقق ربحيه هذه الشركات بشراء إنتاجها لذلك فان التحسين المستمر أصبح أمرا ضروريا

(أ ) المواد الخام والمواد الفعالة

الإدارة الفعالة للمواد هي احد المحددات الرئيسية للقدرات التنافسية وذلك لما تشكله المواد في تكلفه المنتج النهائي حيث تتراوح قيمه المواد ما بين ٥٧- ٨٤٪ من تكلفه المنتج النهائي ويتم استيراد ٩٥٪ من المواد الخام الداخلة في صناعه الدواء . (والتي تصنع من البتروكيماويات المتخصص ومن مقاييس الجودة نسب المواد الفعالة والمواد البنائية ونسب سرعه الذوبان في التصنيع والامتصاص للجسم الإنساني وهذه النسب تخضع للرقابة خلال مراحل الإنتاج المتتالية ويتعين على شركات صناعه الدواء الالتزام العام بمقاييس الجودة ويبين ذلك من تقارير الإنتاج والرقابة على الجودة في الشركات ومن الضروري مراعاة ما يلي :

١- عدم استخدام خامات انتهى مدة صلاحيتها بموافقة إدارة الأبحاث والرقابة دون وجود شهادات تحليل تفيد مد مدة صلاحيتها من الجهات المختصة

٢- عدم شراء خامات دون التأكد من مدة صلاحيتها فلا يجوز شراء مواد لم يتبقى في مدة صلاحيتها إلا ربع المدة مثلا

٣- التأكد من مصدر المواد الخام التي تدخل في تركيب الدواء وخاصة إذا كانت واردة من جنوب شرق أسيا

٤- الرقابة المحكمة على المواد الخام التي تستخدم فى إنتاج الادويه الواردة لتلك الشركات من الخارج طبقا لشروط عقود التصنيع وخاصة المواد الفعالة

٥- إتباع الطرق العلمية المتبعة فى تخزين الخامات الداخلة في صناعه الادويه والبيئة المخزنيه الصالحة من حيث الحرارة والضوء والرطوبة مع مراعاة موسميه الطلب على بعض الادويه مما يتطلب الرقابة على المخزون والمحافظة عليه وأيضا يتعين توفير المساحة

# يجب على شركات إنتاج الدواء إزالة الشكوك فى فعالية الدواء المحلى

التخزينية الآمنة حتى لا يتم التخزين في العراء (طرقات الشركة وفناؤها)

٦- التأكد من جودة المواد الحافظة للدواء وأيضا المواد الملونة له وعدم سميتها أو ضررها لمستخدم الدواء

**(ب) المحافظة على فاعليه الدواء**

يجب على شركات إنتاج الدواء والمتعاملين في سوقه القيام بالدراسات التي تكفل الحفاظ على فاعليه الدواء أثناء وبعد التصنيع وإجراء الدراسات لمعرفه أفضل السبل لتعبئه وتغليف الدواء حتى لا يتفاعل مع العبوات الدوائية في أثناء تخزينية مع مراعاة أن تكون تلك العبوات بالكفاءة التي تحافظ على الدواء من كافه المؤثرات الخارجية

كما يجب على شركات إنتاج الدواء إزالة الشكوك في فعاليه الدواء المنتج بالنسبة للدواء المستورد فقد أصبح السؤال " المصري أم الاجنبي؟ " سؤال بطرحه الصيدلي وينتظر اجابه سريعة (فى ثوان) من المريض هل يشترى الدواء رخيص الثمن المشكوك فى قوة فاعليته أم المستورد غالى الثمن " والغالي تمنه فيه " فالثمن الرخيص لبعض الادويه نتيجة ضغط وزارة الصحة بالتسعير العادل أثار الشكوك حول فعاليه هذه الادويه مما يتعين على الشركات إزالة تلك الشكوك بإتباع الأصول العلمية للتسويق ومراعاة أن تتضمن الدعاية ما يلي :

١- تعديل ثقافة المريض فيما يتعلق بأفضليه الدواء المستورد عن الدواء المنتج محلياً (المسئولية الاجتماعية لرأس المال)

٢- مخاطبه الأطباء الذين يصفون الدواء المستورد دون إدراك الأنواع الأخرى

٣- التنبيه إلى اى تغيير يحدث في شكل العبوة او داخل العبوة (عندما يكون هناك مشاكل فى ماكينات طبع اسم الدواء على كل كبسولة ولا يتم الطبع يجب على الشركة توضيح ذلك حتى يطمئن المريض ويثق في أن الدواء غير مقلد)

**(ج) العنصر البشرى وتحسين الجودة والخدمة**

في البداية يجب الالتزام الواضح والمعلن من قبل الإدارة العليا بتبنى منهج التحسين المستمر للجودة وتحقيق الرضاء التام للعميل مع العمل على نشر هذا الالتزام في المستويات الاداريه المختلفة وذلك كما يلي :

- إقناع العاملين بجدوى المشاركة في تحسن الجودة
- تطوير أشكال غير تقليديه لمشاركه العاملين فى أنشطه التحسن المستمر
- تفويض العاملين لتنفيذ أفكار التطوير والتحسين
- تدريب وتأهيل العاملين في جميع المستويات حتى تكون المشاركة فعاله وذات جدوى
- وضع نظام لتحفيز العاملين على المشاركة على أن يتضمن حوافز ماديه وأدبيه مجزيه

**(د) تحسين جودة أداء العقود المبرمة مع شركات صناعه الادويه**

(١) تضمين العقود بنود فى غير صالح الشركة منها النص على :

- سداد مستحقات المورد بالكامل قبل البيع
- عدم السماح بارتجاع الأصناف غير المباعة في حاله عدم قابليه السوق المحلى لها
- عدم كفاية مدة الضمان ضد عيوب الصناعة
- إلزام الشركة بأعباء تدريب المهندسين على أعمال الصيانة والتدريب

**(٢) عدم تضمين العقود ببنود في صالح الشركة**

- عدم تضمين العقد أسس التعويض المستحق للشركة عن الادويه التي يتم إعدامها وأيضا فروق الأسعار
- عدم تضمين العقد أيه شروط جزائية تضمن حق الشركة في حاله مخالفه الطرف الأخر للاتفاق
- عدم تضمين العقد للضمانات الكافية للحصول على مستحقات الشركة
- عدم تضمين العقد حق الشركة في إعادة النظر في التعاقد ليتمشى مع الظروف المستجدة
- عدم تضمين العقد حجم وكميه وقيمه الأعمال المطلوبة وفترة التنفيذ

**(٣) عدم الالتزام ببنود العقد**

- عدم الالتزام بفترات الائتمان الممنوحة للعملاء
- عدم الالتزام بالأسقف الائتمانية وتجاوز الحد المسموح به لقيمه خطاب الضمان
- عدم الالتزام بنص العقد بشان خصم قيمه عينات من مستحقات العميل
- استمرار إنتاج بعض المستحضرات رغم انتهاء مدة العقد ولم يتم تجديده
- عدم الالتزام بتحميل شركات عقود التصنيع مما يخص مستحضراتها من إعدامات
- القيام بتنفيذ معظم مشتريات الخامات من مورد خلال النصف الأول من العام بالمخالفة لنظام التعامل مع المورد والذي يقضى بشراء احتياجات المواد الخام كل ٣ شهور مما يؤثر على معدلات كفاية المخزون من الخامات وتحمل الشركة بفروق العملة بالزيادة
- القيام باستلام أصناف مدة صلاحيتها تقل كثيرا عن المدة المتفق عليها فى العقد

(٤) تصرفات تتم لصالح العملاء وتعود بالخسارة على الشركة (بدون عقود)

- قبول الشركة جدوله المديونية عدة مرات لبعض العملاء وتنازلت الشركة عن الأحكام الصادرة لصالحها دون الوفاء بالتزامات العملاء وعدم قيامهم بالسداد مما اضر بصالح الشركة
- استمرار تعامل الشركة مع بعض الوكلاء دون إبرام عقود لتحديد وتنظيم التعامل معهم مما يضمن حقوق الشركة
- التعامل مع عملاء محظور التعامل معهم او مع عملاء محال أوراق القبض الخاصة بهم للشئون القانونية للشركة
- اخذ ضمانات فى صورة عقارات أو سيارات الأمر الذي يترتب عليه حصول الشركة على أصول ليست فى حاجه إليها
- احتكار صيدليه معينه ببيع بعض الأصناف (رغم إنها ليست وكيل بيع) مما يعرض العملية التسويقية لبعض المشاكل

(هـ) مسئولية شركات صناعه الدواء عن الاستخدام السيئ للدواء

هناك كثير من الادويه التي لا يجوز استخدامها إلا بإذن الطبيب وعلى شركات صناعه الادويه ان توضح ذلك بطرق فعاله

**(١) الادويه ذات الأثر الجانبي الخطير**

وهذه الادويه التي لها اثر جانبي خطير مثال الادويه المسكنة حيث أن لها مشاكل عديدة فهي تسبب تقرحات بالمعدة فضلا عن إنها ضارة بالكلى وتؤدى إلى حدوث الالتهاب وأيضا فشلها كما أن بعض الادويه المسكنة تؤدى إلى تكسير كرات الدم الحمراء مما يؤدى إلى حدوث أنيميا حادة هذا بالاضافه إلى أن الادويه المضادة للروماتيزم تؤدى إلى مشاكل فى الكبد تصل إلى حد تدميره

**(٢) الادويه التي لها علاقة مباشرة بسن مستخدم الدواء**

هناك بعض الادويه التي قد يكون تعاطيها لمن هم في سن الثلاثين أو سن الأربعين مباح ولكنها لا يجوز تعاطيها لمن هم فى سن متقدم (سن الخامسة والستين مثلا) وعلى رأس هذه الادويه المنشطات حيث انه من المعروف أن الإنسان المتقدم فى السن لا تكون كفاءته بنفس كفاءة الشباب ومن ثم يكون تعاطي هذه الادويه لكبار السن مضر جدا بصحته

(٣) الادويه التي يجب اختبار المريض لعدم الاصابه بالحساسية

هناك بعض الادويه التي لا يجوز استخدامها قبل التأكد من عدم وجود حساسية لها عند المريض وعلى رأس هذه الادويه حقن البنسلين وخاصة طويل المدى والضرورية كدواء فعال لعلاج التهاب اللوز والحمى الروماتزمية

لذلك يجب على شركات إنتاج الدواء بخلاف إنها تسجل الآثار الجانبية وكتابه يستخدم بأمر الطبيب بالطريقة التقليديه أن تقوم بكتابه يستخدم بأمر الطبيب منعا للفشل الكلوي وتدمير الكبد وذلك فى النشرة الداخلية وباللون الأحمر وداخل مستطيل على عبوة الدواء وأيضا داخل مربع واضح وهذا ليس بدعه بل أن بعض شركات الادويه كتبت على العبوة بخط واضح " مكمل غذائي هذا بالاضافه إلى أن شركات إنتاج السجائر كتبت تحذير وصل إلى حد التهديد بالموت لمن يدخن على كل علبه سجائر .

(و) الشكاوى وعدم رضاء مستخدم الدواء

غالبا عندما تذكر كلمه شكوى يتبادر إلى الذهن إن تلك الشكوى هي عبارة عن مكتوب يعبر عن عدم رضاء المستهلك (المريض) وتقدم هذا المكتوب للجهة المنتجة أو البائعة ولكن في مجال الادويه لا تقدم الشكوى ولكن تظهر نتيجتها كما يلي :

١- ٩٦٪ من العملاء الغير راضيين عن المنتج لا يتقدمون بشكاوى للنظام الانتاجى ولكن من المتوقع أن يتحدثوا مع آخرين سواء كانوا عملاء للنظام الانتاجى ام لا عن شكواهم من المنتج وتجربتهم غير المرضية وان احتمالات حدوث ذلك تصل إلى ثلاث أضعاف احتمال حديث العميل الراضي عن تجربته الجيدة فى التعامل مع النظام الانتاجى مما يؤثر سلبا على قدرة النظام الانتاجى على الاحتفاظ بعملائه الحالين او جذب عملاء جدد لذلك يجب استخدام مؤشرات المبيعات والربحية ورضاء العميل لتجنب ذلك

٢- تكرار رفض العملاء بالداخل لبعض الأصناف دون محاوله الشركة تحسين الإنتاج وأيضا استمرار رفض بعض الأصناف من قبل بعض العملاء بالخارج لعدم مطابقتها للمواصفات او لعدم تسجيلها

لذلك فان دراسة السوق ورغبات ومقترحات العملاء أمر هام يؤخذ في الاعتبار في خطط تحسين الإنتاج والتسويق وخاصة التعبئة والتغليف

(ز) البحث العلمي وتطوير الأبحاث

يتعين إعادة صياغة أهداف أجهزة البحوث والتطوير بحيث تتجاوز مهام حل المشكلات الفنية للإنتاج وتحليل شكاوى العملاء بل يجب ان تكون هناك خطط بحثيه ذات أهداف واضحة محددة وان يتم تخصيص ميزانيات كافيه لتمويل هذه الانشطه البحثية وألا يعتمد تمويل أنشطه البحوث والتطوير على الفوائض التمويلية

ويجب دعم أجهزة البحوث والتطوير بالإمكانيات البشرية المدربة والمؤهلة مع وضع الخطط لجذب هذه المهارات وتعيينها وتدريبها

بالاضافه إلى ضرورة تقويه التعاون بين أجهزة البحوث والتطوير والمراكز البحثية المحلية والخارجية وكذلك مراكز البحوث فى الجامعات المصرية وذلك بهدف التعرف على احدث التطورات العلمية والبحثية فى مجالات صناعه الدواء .

ثامنا: النشاط البيئي:

لم يشكل التلوث البيئي على مر السنوات الماضية أهمية مثلما يشكلها الآن ولم يعد الاهتمام البيئي فقط بتلوث الهواء والمياه والتربة والضوضاء والتلوث البصري بل أيضاً بسلامة المنتجات الصناعية من اي مكونات مضرة بصحة الإنسان سواء كان هذا التلوث في مرحلة توفير المواد الخام أو مرحلة التصنيع أو مرحلة الإنتاج والتوزيع.

وفي مجال صناعة الأدوية فإن النشاط البيئي ينقسم إلى قسمين وهما:

(أ) المشروعات البيئية العامة (خدمة البيئة):

١- مشروعات معالجة مياه الصرف الصحي والتي تؤدي إلى المحافظة على صحة الإنسان وأيضاً المحافظة على الثروة الحيوانية والداجنة والسمكية.

٢- مشروعات شبكات الري والتشجير وإقامة الحدائق والتي تؤدي إلى المساهمة في تنقية الهواء من آثار التلوث الصناعي.

٣- مشروعات استخدام الطاقة الشمسية والتي تؤدي إلى تجنب التلوث البيئي الناتج من استخدام الطاقة البترولية.

٤- استخدام الغاز الطبيعي في المراجل البخارية والسيارات وماكينات توليد الكهرباء.

٥- التخلص الآمن من القمامة والمخلفات.

هذا ويعتبر من مشروعات البيئية أيضاً رصف الشوارع المؤدية والمحيطة بالشركة وأيضاً توصيل المياه النقية (مياه الشرب) للشركة والمنطقة المحيطة بها وأيضاً مشروع محو الأمية بالإضافة إلى علاج المرضى داخل أو خارج الشركة.

(ب) المشروعات البيئية التي تتصل بالعملية الإنتاجية والتعبئة والتغليف:

١- الاهتمام بتطوير الأقسام الإنتاجية الصلبة.

٢- تحسين أداء الغلايات (ترشيد الطاقة) وعزل خطوط ودوائر رواجع البخار.

٣- إتباع نظام بيئي للتخلص من المستحضرات الطبية منتهية الصلاحية بإعدامها في المدافن المخصصة لذلك تجنباً لإحتمال استخدامها.

٤- استخدام محطات معالجة المياه (جهاز إزالة أملاح السيون) حيث يتم سحب الحامض والصودا الكاوية في نفس الوقت أثناء دورة التشغيل فتتم معادلة مياه الصرف.

٥- القيام بإحلال وتجديد وحدات إنتاج المياه المثلجة بوحدات فريون صديق البيئة وأيضاً استخدام الفريون (صديق البيئة) في خطوط تعبئة بعض الأدوية مثال الأيروسولات.

٦- القيام بميكنة تداول المواد الصلبة والسائلة بأقسام الإنتاج والحد من الهواء الناتج أثناء العملية الإنتاجية.

٧- العمل على تركيب عدة طلمبات تعمل بالهواء المضغوط وذلك لتحسين التهوية بمخازن الخامات والكيماويات بهدف تخفيض تلوث الهواء بالأبخرة العضوية.

٨- القيام بعمل فاصل وعازل للصوت لبعض المناطق وخاصة منطقة التعبئة والتغليف بإدارة الأشربة لتخفيض الضوضاء.

٩- تركيب نظام تكييف مركزي ووحدة مناولة هواء مركزية بوحدة الوزن لجعل هذه المناطق نظيفة بيئياً.

١٠- إحلال وتجديد ماكينات كبس أقراص وذلك من أجل ضبط معدلات الأتربة.

١١- العمل على الحد من الإنبعثات الحراري والقياسات البيئية.

ومن أهم المؤشرات في هذا المجال ما يلي:

- معدل التكاليف البيئية = التكاليف البيئية على إجمالي تكاليف التشغيل ×١٠٠

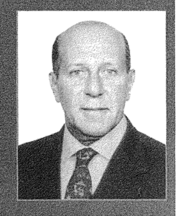
- الأهمية النسبية للأصول الرأسمالية اللازمة لعلاج التلوث = قيمة الأصول الرأسمالية البيئية على إجمالي الأصول الرأسمالية × ١٠٠

- أثر التكاليف البيئية على معدل الدخل الصافي = التكاليف البيئية على صافي الدخل قبل خصم التكاليف البيئية × ١٠٠

- الدخل الصافي بعد خصم التكاليف البيئية = إجمالي الإيرادات مطروحاً منه إجمالي المصروفات (بدون التكاليف البيئية)

وعلى مقوم الأداء الذي يتصدى لصناعة الدواء والمستحضرات الطبية مراعاة ما تقدم بالإضافة إلى المعايير والمواصفات والإشتراطات الدولية والمحلية بشأن تلك الصناعة فإذا كانت الربحية من أهم الأهداف الاقتصادية للشركة فإن الهدف الاجتماعي والبيئي لا يقل أهمية عن الربحية لما لهذا الهدف من آثار خطيرة على البيئة متمثلة في صحة الإنسان بالدرجة

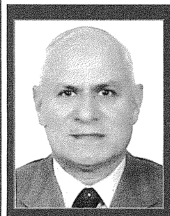
# وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية الجهاز المركزى للتعمير



## تعريف بالجهاز

أنشأ الجهاز المركزى للتعمير بالقرار الوزارى رقم ٢٧٢ لسنة ١٩٧٥ بهدف تنفيذ مشروعات تخدم التنمية الشاملة بمحافظات مصر ويتبع له عدد ١٠ أجهزة وهى كالتالى:

جهاز تعمير القاهرة الكبرى - جهاز تعمير سيناء - جهاز تعمير البحر الأحمر - جهاز تعمير خليج السويس - جهاز تعمير الوادى الجديد - جهاز تعمير جنوب الصعيد - جهاز تعمير الساحل الشمالى الغربى - جهاز تعمير الساحلى الشمالى الأوسط - جهاز تجديد وإحياء القاهرة الإسلامية والفاطمية - جهاز التدريب الإنتاجى على حرف التشييد والبناء.



**مهام الجهاز:**

**أولا:** التنمية الشاملة فى المناطق الصحراوية والنائية «سيناء الشمالية - الوادى الجديد - مطروح - سيوة - البحر الأحمر»

**ثانيا:** وضع الحلول الجذرية لمشكلات اقليم القاهرة الكبرى والإسكندرية

**ثالثا:** تنفيذ المشروعات العملاقة التى تخدم العديد من القطاعات على مستوى الجمهورية ويتم تنفيذ هذه المهام من خلال عدة محاور كالآتى:

- تنفيذ مشروعات مياه الشرب «خطوط مياه ناقلة - شبكات توزيع مياه بالمدن - محطات تحلية مياه البحر وتنقية المياه - خزانات المياه - الآبار»

- تنفيذ مشروعات الصرف الصحى «شبكات انحدار - وصلات المنازل»

- تنفيذ مشروعات الطرق التنموية والطرق الدائرية حول المدن والطرق التى تخدم وتحقق التنمية السياحية والدينية

- حل مشاكل العشوائيات «منشأة ناصر - العجوزة »

- مساكن التوطين البدو حتى يمكن تقديم الخدمات التعليمية والصحية لهم ورفع مستوى معيشتهم ومحو أميتهم.

بالإضافة إلى بعض المشروعات المتنوعة «مبانى إدارية - معاهد أزهرية - مراكز ثقافية - مصانع ثلج - ميناء صيد»

**الخطط الاستثمارية:**

قدرت جملة استثمارات الخطط الخمسية للجهاز المركزى للتعمير المقترح تنفيذها من عام ١٩٨٢ حتى ٢٠١٧ بـ ٣٦,٢٠مليار جنيه موزعة كالآتى:

مياه الشرب والصرف الصحى
الطرق والكبارى
الإسكان والخدمات
١٤,٣ مليار جنيه
١٣,٩ مليار جنيه
٨,٠ مليار جنيه

استثمارات الجهاز المنفذة منذ عام ١٩٨٢ حتى ٢٠٠٧/٦/٣٠
٢١,١٠٢ مليار جنيه

وتم تنفيذ مشروعات بالخطة الخمسية ٢٠٠٢/ ٢٠٠٧ بقيمة حوالى ٩,٥ مليار جنيه وتم تنفيذ مشروعات منها بـ ٧ مليار جنيه وافتتح منها رسميا بتشريف السيد/ رئيس الجمهورية وحرمه مشروعات بـ٣,٦مليار جنيه.

**الخطة الخمسية السادسة ٢٠٠٧/ ٢٠١٢ للجهاز المركزى للتعمير:**

وروعى عند دراسة مقترح الخطة ٢٠٠٧/ ٢٠١٢ للجهاز المركزى للتعمير التركيز على الملامح الآتية:سرعة نمو مشروعات الاستكمال كأسبقية أولى للاستفادة من الاستثمارات التي انفقت وحتى لا تتعرض المشروعات لمعدلات التضخم إستكمال تنفيذ المرحلة المتبقية لمشروعات المياه والصرف لرفع الطاقات الإنتاجية.

إضافة بعض المشروعات الكبرى لحل مشكلات العاصمة «تطوير المداخل الغربية والشرقية لإقليم القاهرة الكبرى والمشاركة فى تحقيق البرنامج الانتخابى للسيد / رئيس الجمهورية فى كل من البرامج الآتية:

**١- برنامج النقل:** إنشاء ١٣ ألف كم طرق «إنشاء الطرق والمحاور التنموية للوصول إلى مناطق التنمية ذات الكثافة السكانية المنخفضة أو الصحراوية أو النائية أو ذات الطبيعة الخاصة وربطها بالمدن الرئيسية بباقي محافظات الجمهورية.

**٢- برنامج الإسكان:** تطوير العشوائيات بدءا بالمحافظات الرئيسية «القاهرة - الجيزة » وتوفير المسكن الملائم لطبيعة سكان المناطق النائية «مشروعات توطين البدو».

**٣ - برنامج المياه والصرف الصحى:** توصيل خدمة المياه والصرف الصحى للمناطق النائية لخدمة السكان وكافة الأنشطة «محطات تنقية مياه النيل - خطوط ناقلة - محطات تحلية مياه البحر - حفر آبار - محطات استخلاص الحديد والمنجنيز - محطات معالجة الصرف الصناعى».

**٤ - برنامج القرية الجديدة:** المشروع القومى لإنشاء ٤٠٠ قرية جديدة فى الظهير الصحراوى.

لإقامة مجتمعات عمرانية ريفية جديدة بصورة حضارية مخططة لزيادة الرقعة المعمورة والمساهمة فى جذب الزيادة السكانية المتوقعة والحد من التعدى العشوائى على الأراضى الزراعية فى الوادى القديم وأيضا الحد من ظاهرة الهجرة الداخلية من الريف إلى عواصم المدن وتوفير فرص عمل جديدة للفئات العمرية الشابة وامتصاص جزء من البطالة بتنمية الأنشطة الاقتصادية المتوقعة للقرى «استصلاح زراعى - تصنيع زراعى - تنمية الثروة الحيوانية - تسويق المنتجات الزراعية والحيوانية » هذا بالإضافة إلى الأنشطة الصناعية في قري أسوان المعتمدة على خدمات الرخام والجرانيت.

**٥- برنامج التدريب:**

يستكمل الجهاز المركزى للتعمير من خلال اشتراكه فى المشروع القومى لتأهيل شباب الخريجين منظومة التدريب على حرف التشييد والبناء المتطورة وبما يواكب البرنامج الأوروبى لمستويات المهارة على الحرفة بالإضافة إلى برامج ودورات التدريب علي قيادة وصيانة المعدات الثقيلة.

**٦ - برنامج التنمية الصناعية:**

تحقيق العدالة الاجتماعية بتوصيل الخدمات المتوازنة لجميع أنحاء الجمهورية مع إعطاء الأولوية للقرى الأكثر فقرا وعددها حوالى ١٠٠٠ قرية على عدة مراحل تبدأ بعدد ١٥٠ قرية في ست محافظات «المنيا - سوهاج - أسيوط - البحيرة - ٦ أكتوبر - الفيوم».



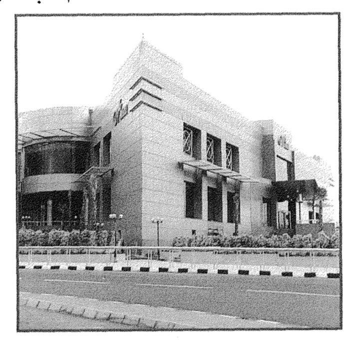

## رئيس شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية:

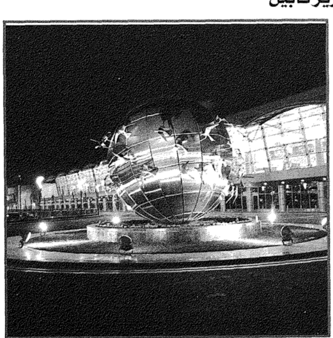
# لعبنا دورا أساسيا فى الانضمام لتحالف استار

فى إطار انضمام مصر للطيران لتحالف استار العالمى الذى يضم كبرى شركات الطيران على مستوي العالم ودور شركة مصر للطيران للصيانة الكبير فى الانضمام لهذا التحالف أكد المهندس عبدالعزيز قابيل فاضل رئيس شركة مصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية أن شركة الصيانة تلعب دورا أساسي فى هذا التحالف فى ظل التطور الكبير الذي وصلت إليه حيث ارتفع مستوى جودة أداء أعمال الصيانة وارتفع معدل الأمان والسلامة وانتظام الرحلات كما أدى اعتماد الشركة من الطيران المدنى الأوروبى كمركز صيانة دولى أعطى الثقة للركاب فى أن طائرات مصر للطيران يتم صيانتها طبقا للمعاير والمقاييس الدولية فى مجال الصيانة والتشغيل.. كل هذه عناصر أساسية لانضمام أى شركة طيران لتحالف استار.. وبالنسبة لانضمام مصر للطيران لهذا التحالف فهو يفتح المجال أمام شركة الصيانة بالتنسيق والتعاون مع شركات طيران التحالف لإقامة مشروعات تعاون مشتركة فى مجال الصيانة اليومية والدورية وورش إصلاح وعمرة الأجهزة والوحدات وورش عمرة المحركات ومثال على ذلك أنه جارى حاليا التفاوض مع شركة لوفتهانزا للشراكة فى ورش عمرة المحركات مع شركة مصر



م . عبدالعزيز قابيل

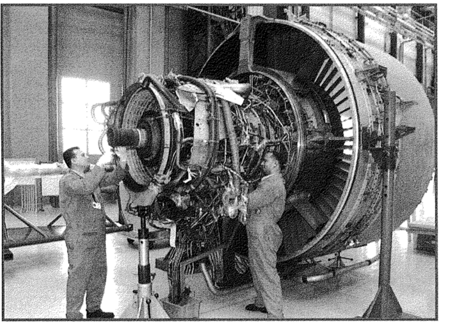


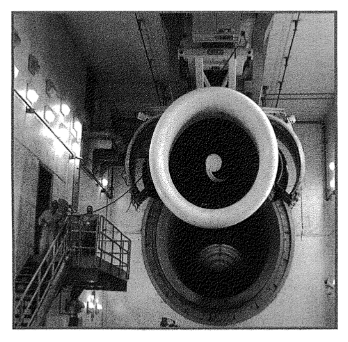


للطيران للصيانة وشركة رولزرويس ووجود لوفتهانزا كعضو أساسى يسهل إجراءات التعامل والتنسيق السريع.. يضاف إلى ذلك تقوم شركة مصر للطيران للصيانة بتقديم الخدمة الفنية لمعظم شركات التحالف.. وقد وصل عدد عملائنا حاليا إلى ٧٤ شركة طيران كما تقدم الخدمة لهم في مطارات القاهرة والمطارات المحلية والدولية المعتمدة.. كما تم توقيع عقود صيانة لخدمة هذه الشركات فى جدة والدمام والرياض.. كما أن انضمام مصر للطيران للتحالف لا يقتصر على أعضاء التحالف ولكن يمتد إلى أى شركات طيران أخرى حيث يحكم العلاقات مصلحة كل من الطرفين.. وقد قام وفد من الصحفيين والإعلاميين الأجانب بزيارة إلى شركة الصيانة استغرقت ثلاثة ساعات تفقدوا خلالها امكانيات الشركة وما وصلت إليه وأعربوا عن إعجابهم الشديد بمستوى الشركة والتطور الهائل الذى ينافس أكبر الشركات العالمية.

وفي النهاية نسعى من خلال هذا التحالف إلى تعظيم دخل الشركة وتحسين مستوى الأداء والعمل فيها للوصول إلى المستويات العالمية ونحن على أتم الاستعداد للتعاون مع أى شركة طيران تعود بالفائدة على مصر للطيران.







# وزارة الطيران المدنى

# الشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية

## شركة ميناء القاهرة الجوى

## مشروع مبنى الركاب رقم (٣)

مبنى الركاب رقم (٣) حقائق وأرقام:

ـ المالك:

ميناء القاهرة الجوى (CaC) ممثلا للشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية (EHCAAN).

مدير المشروع:

شركة دار الهندسة (DAH).

ـ المصمم واستشارى المتابعة الفنية:

جماعة المهندسين الاستشاريين (ECG) بالإشتراك مع الشركة الهولندية (NACO)

ـ مقاول الأعمال التمهيدية:

شركة المقاولون العرب(A.C).

ـ مقالو الأعمال الرئيسية:

الشركة التركية للبناء والاستثمار (TAV HOI. COMP.JV) بالشراكة مع شركة النيل العامة للطرق والكبارى.

ـ مقاول أعمال تكنولوجيا المعلومات : شركة أرنك العالمية لتكنولجيا المعلومات (ARINC).

ـ التمويل:

ـ قيمة المشروع حوالى (٢،٥) مليار جنيه مصرى (٣٥٠) مليون دولار تقريبا.

ـ نسبة (٧٠٪) عملة أجنبية البنك الدولى.

ـ نسبة (٣٠٪) عملة محلية البنك الأهلى المصرى.

يتكون مبنى الركاب (٣) من ثلاثة أجزاء هى:

١ـ المبنى الرئيسى (Main Building)

٢ـ منطقة التجميع والتوزيع (Concourse).

٣ـ منطقة الفينجر وتشمل:

ـ مستوى أول مخصص للوصول.

ـ مستوى ثانى مخصص للسفر وبه صالونات الإنتظار.

ـ مستوى ثالث مخصص للسفر والوصول الداخلى.

ـ والمبنى ومنطقة التجميع عبارة عن (٣) طوابق بينما الفينجر (٣) مستويات.

يتم ربط ٣ بمبنى الركاب رقم (٢) عن طريق كوبرى مغطى مزود بمشايات متحركة للركاب ومزود بعدد (٥) منافذ جوازات وذلك لتسهيل الحركة بين المبنين وبذلك يمكن استخدام أى من المبنين لخدمة المسافرين على الخطوط الدولية أو الداخلية على حد سواء مما يحقق تعاظم الفائدة لكلا المبنين.

مواصفات التشغيلية (Operational):

● تم تصميم وإعداد مبنى الركاب رقم (٣) لإستقبال الطائرات الحديثة العملاقة من طراز (Arbus A 380) وستوعب المبنى عدد ١٥ طائرة فى آن واحد من الطرازات الكبيرة.

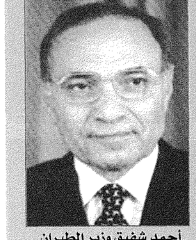
● المبنى مزود بعدد ١٥ قاعة انتظار فى فينجر (A&B) بثلاثة مساحات مختلفة كالآتى:

ـ قاعات انتظار مخصصة للداخلى بمساحة (١٠٠)م٢.

ـ قاعات متوسطة بمساحة (٦٠٠)م٢

ـ قاعتين للطرازات الضخمة (Arbus A 380) مساحة القاعة (١٥٠٠)م٢.

● وتبلغ الطاقة الاستيعابية فى ساعات الذروة

أحمد شفيق وزير الطيران

(٣٩٥٠) راكب فى الساعة.

● المبنى مزود بجميع الأنظمة الحديثة للتامين من دوائر تليفزيونية مغلقة عددها (٣٢٦)وحدة

●أجهزة تأمين أمتعة الركاب بعدد ٦٦ جهاز بالإضافة إلى عدد ٦٧ جهاز تامين أفراد كلها تعمل وفقا لأحدث كود مستوى عالى فى تأمين المطارات والركاب.

● حركة الركاب:

● تم إعداد شبكة طرق جديدة لتسهيل حركة الدخول والخروج لمبنى الركاب رقم (٣) من خلال (٩) محاور لربطه بكل من الطرق الدائرى (الأتوستراد) وطرق العروبة.

● أمام المبنى مباشرة يوجد عدده مناطق باركات للإنتظار واحدة منها بسعة (٢٣٦٠) سيارة خاصة وعدد٢ موقف للتاكسيات بسعة (١٦٠) تاكسى وعدد موقف للأتوبيسات والمينى بسعة (٣٥).

● منطقة إنزال الركاب والحقائب بطول (١٧٥)م أمام واجهة المطار بعدد (٢) حارة إنزال أمام كل من صالتى السفر والوصول.

● لسهولة تدفق حركة الركاب تم تزويد صالة السفر بـ (١١٠) كاونتر للوزن و(٣٨) كاونتر للجوازات منها (٢) (Biometric) إحدى أحدث النظم المطبقة عالميا لتحقيق المعادلة الصعبة (سرعة الإجراءات × الدقة الأمنية).

● كما تم تزويد صالة الوصول أيضا بعدد (٧) سيور طرازات مختلفة منها (١) لإستقبال الطائرات الحديثة العملاقة من طراز (Arbus A 380) وعدد (٣٨) كاونتر جوازات منها (٢) نظام (Biometric).

● صممت صالتى السفر والوصل لتشتمل على جميع الخدمات والتسهيلات اللازمة لراحة الركاب مثل فى:

● وسائل الحركة الرأسية عدد (٥١) سلم كهربائى.

عدد (٦٣) مصعد كهربائى.

● وسائل حركة أفقية عدد (٥٠) مشاية متحركة.

● بالإضافة إلى منطقة خدمات تجارية على مساحة (٣٣٠٠) متر مربع ومنطقة مطاعم وكافيتيرات على مساحة (٩٠٠٠) متر مربع، هذا بخلاف مركز خدمة رجال الأعمال ومنطقة لأداء فريضة الصلاة ومنطقتين لإستقبال كبار الزوار وكبار الوفود القادمة والمغادرة فى مهام رسمية (VIB_VIB) مما يحقق لمبنى الركاب رقم (٣) أعلى معدلات الكود العالمى فى الخدمات والتسهيلات لتحقيق أقصى إرضاء ممكن للمتعاملين مع المطار.

● من ناحية المهبط (Airside):

● تبلغ مساحة المناطق الجديدة والممهدة (٦٨٠،٠٠٠)م٢.

● يتم السفر والوصول من خلال عدد (١٥) كوبرى تحميل ذات زجاجية بعضها مفرد وبعضها مزدوج مما يعنى طاقة إجمالية للتشغيل (٢٣) طائرة طرازات مختلفة.

والمهبط مزود بطريق جديد للخدمة يبلغ طوله (٥،٤٥)كم.

بالإضافة إلى أن هذا المبنى قد تم ربطة بكافة الممرات الحالية العاملة بميناء القاهرة الجوى بالإضافة لممر جديد.

وذلك كما يلى:

الممر كما يلى:

الممر الأول (05r/23L) بطول (٤٠٠٠)م.

المرر الثانى (05r/23L) بطول (٣٣٠٠)م.

الممر الثالث (16/34) بطول (٣٢٩٠)م.

تم البدء بإضافة الممر الجديد تحت مسمى (05RR/23LL) الرابع بطول (٤٠٠٠) م بدأ العمل به من ١٣/٤/٢٠٠٦.

ويضاف للقدرة التشغيلية للمطار بالمهبط عدد ٣٧ موقف للطائرات.

ولعل أبرز ما يتميز به مبنى الركاب رقم (٣)








تزويد هذا المبنى الذى يفتتح مع بداية عام (٢٠٠٨) بأحدث أنظمة تكنولوجيا المعلومات فى العالم تشهده مصر والتى ساند تنفيذها إلى الشركة الأمريكية (ARINC) بحيث يزود مبنى (٣) ولأول مرة في الشرق الأوسط بما يلي:

● نظام ( Context Aware Operational Platform) ويساعد هذا النظام على التحكم فى سرعة الأداء وسير العمل مما يكفل أعلى كفاءة فى الأداء والزمان بإحداث وسائل الاتصال أتوماتيكيا بين الموظفين وأحدث نظم (Personal) والمستخدم فى مناولة الحقائب ومتابعة عمال المطار فى أماكن سفر ووصول الطائرات مع بيان (الوقت ـ التاريخ ـ النظام).

● ولعل من أحدث النظم أيضا ( Self Service Kiosk) مبدأ الخدمة الذاتية للخدمات المر غوب فيها والتى تتيح للركاب فرصة البحث والحصول على المعلومات اللزامة عن الشركات والرحلات والخدمات المتاحة محليا ودوليا.

● يضاف إلى ذلك وجود نظام ( BIOMETRIC Immigrtion) الذى يتح الخروج عبر المطارات من خلال نظام المواصفات (BIOMETRIC) مما يزيد من سرعة الإجراءات وتقليل نسبة الخطأ.

● توفير نظام (Muse Tm) الذى يغطى قاعدة معلومات خاصة لعمليات المطار مما يدعو ويرقى بمستوى الخدمات المقدمة من الشركات داخل المطار فتكتمل منومة والموصلة للمعلومات عن الموارد والاستعلامات العلاقت من خلال نظام (وسيط المعلومات) .

أما على مستوى البنية التحتية:

ـ محطة كهرباء بالكامل لإمداد مبنى (٣) بالطاقة التشغيلية اللازمة.

ـ محطة مركزية للتكييف والأنظمة العالمية المتطورة للإنذار والتحكم في مكافحة الحريق.

ـ محطة مياه مزودة بأحدث الأجهزة لتنقية المياه بسعة (١٨٤٠٠)م٣

ـ شبكة كاملة للصرف الصحى تسهم فى تحسين الصرف الصحى بالكامل للمطار.

ـ شبكة كاملة متطورة للتزويد الطائرات بالوقود ().

هذاالمشروع القومي العملاق تدخل به مصر مرحلة النقلة النوعية في عالم الطيران لتحقيق هدفا استراتيجيا حيويا وهو أن يصبح مطار القاهرة مطارا محوريا قادر على المنافسة وفقا لمستوى الكود العلمي للمطارات المتقدمة.

**المالك:** شركة ميناء القاهرة الجوى

**مدير المشروع:** دار الهندسة

**المصمم والمشرف:** مطارات هولندا وجماعة المهندسين الإستشاريين

**تكلفة المشروع:**(٢,٥) مليار جنيه مصرى تقريباً

**المقاول الرئيسى:** الشركة وشركاها النيل العامة للطرق والكبارى

**مقاول أعمال تكنولوجيا المعلومات:** أرنك

**التمويل:**(٧٠٪) بنك دولى

(٣٠٪) محلى

مساحة مبنى الركاب(٣):١٩٠,٠٠٠م٢

أقصى ارتفاع للمبنى:(٣٦) متر

منطقة العمليات والطرق الممهده:٦٨٠,٠٠٠م٢

معدل إستقبال(Airbus A380) بعدد(٢) قاعات إنتظار(١٥٠٠)م٢ بالإضافة إلى (٤) مواقف إضافية

**حجم خرسانة مسلحة:** ١٢٢٤٧٥م٣

**خرسانة سابقة التجهيز:**١٣٢٣٥م٣

**حديد تسليح** ٤٩٢٨ طن

**نوا تج حفر:** ١,٦٠٠٠٠٠م٣

**نوا تج ردم:** ٧٨٧٠٦٠م٣

**طرق مؤدية للمبنى:**٥,٢كم

**عد بوابات الرحيل:** ١٥ متصله بكبارى التحميل بالإضافة (٥) متعددة الأغراض

**عدد كبارى التحميل:**٢٣ كوبرى

**عدد مواقف إنتظار الطائرات:**(٣٧) موقف

**خدمة حركة الركاب داخل المطار:**

ــ سلالم كهربائية(٥١)

ــ مصاعد كهربائية(٦٣)

ــ مشايات متحركة(٥٠)

**تامين المبنى:**

ــ٦٧ جهاز تأمين أفراد

ــ ٦٦ جهاز كشف وتامين حقائب

ــ ٣٢٦ كاميرة مراقبة

**خدمات المهبط:** مزودة بأحدث نظم إمداد الوقود

أحدث نظم التحكم والمراقبة برج لإدارة منطقة العمليات

القدرة الاستيعابية لمبنى ٣:

(١١) مليون راكب سنوياً

**نظام حقائب السفر:**

٤٨٠٠ حقيبة السفر:

طول السيور٥٠٠٠ متر

نظام حقائب الوصول:

ــ ٧ سيور بطول (٤٥٤)م منها(١)(Airbus A380) بطول(١١٠)م.

ــ مخارج وحدات حقائب السفر(٣٥) وحده والوصول(١٢) وحده.

**ولسهولة حركة الركاب:**

(٣٨) كاونتر جوازات سفر و(٣٨) كاونتر جوازات وصول تتضمن (٥) كاونترات بنظام البصمة البيولوجية.

٦ جزر لكاونتروات الوزن بعدد(١١٠) كاونتر منطقة تجارية ومحلات وكافتيرات(٣٣٠٠)م٢

**باركات أمام المبنى:**(٢٣٦٠) سيارة خاصة و(٢٠٠) تاكسى وأتوبيس بالإضافة إلى جراج متعدد الطوابق لعدد (٣٣٠٠) سيارة خاصةو(٩٢٠٠ تاكسى وأتوبيس بالإضافة إلى جراج متعدد الطوابق لعدد (٣٣٠٠) سيارة.

منطقة إنزال أمام المبنى (٣٥٠) م للسفرو(٣٥٠)م للسفر و(٣٥٠)م للوصول والمبنى مزود بأحدث نظم خدمة المعلومات من حيث نظام التحكم الآلى الكامل بالمبنى

ــ أحدث نظم إنذار وإطفاء للحريق ونظم متقدمة لشاشات المعلومات. أحدث نظم الخدمة الذاتية لإنهاء إجراءات السفر مع أحدث نظم فى الإدارة والتحكم فى الحقائب وإدارة العمليات والإتصال والمعلومات.

ــ تم عقد المؤتمر الاقليمى الثامن عشر لقارة أفريقيا للمجلس الدولى للمطارات بمدينة اكرا بغانا خلال الفترة من ٢٧ يوليو إلى أغسطس ٢٠٠٨

ــ الموضوع الرئيسى للمؤتمر

دور المطارات فى تطبيق إجراءات الأمن والسلامة بالمطارات

**التوصيات الرئيسية للمؤتمر**

١ـ على المطارات أن تقوم بتنفيذ الاجراءات والقواعد المعلنة من المنظمة الدولية للطيران المدنى (ICAO) بالنسبة لحمل السوائل والايروسولات والجيل أثناء السفر من المطارات.

٢ ـ على الحكومات والمطارات التعاون لوضع بروتكولات بين المطارات لتسهيل سفر الركاب بالبضائع المشتراة من الأسواق الحرة وكذا قيام المطارات بوضع الأسواق الحرة فى صالات الوصول

٣ ـ دعوة المطارات الإفريقية فى الاشتراك فى برنامج المجلس الدولى للمطارات لقياس جودة الخدمات المقدمة بالمطارات

Air port Service quality(ASQ)

٤ ـ قيام المطارات بدراسة احتياجات شركات الطيران

المشاركة المصرية

● حضور السيد المهندس/ إبراهيم مناع الاجتماعات التالية:ـ

١ ـ إجتماع مجلس إدارة إقليم إفريقيا كعضو بالاجتماع ممثلاً عن مطارات الإقليم

٢ ـ إجتماع المنتدى الدولى للمطارات لمشغلى مطارات أفريقيا ودراسة الاحتياجات الخاصة لشركات الطيران بقارة أفريقيا.

٣ ـ إجتماع الجمعية العامة لإقليم أفريقيا الثامن عشر

٤ ـ المؤتمر الإقليمى لقارة أفريقيا والخاص بإجراءات الأمن والسلامة بالمطارات ودور مشغلى المطارات فى تنفيذها.

● حضور ممثلى جمهورية مصر العربية فى مجموعات عمل الإقليم والخاصة بالأمن والسلامة والتسهيلات والاقتصاد والموارد البشرية بقارة أفريقيا والاشتراك فى إعداد مقترحات التوصيات المعلنة بالمؤتمر.



## تنفيذاً لبرنامج السيد رئيس الجمهورية:

# توقيع اتفاق التعاون المشترك بين المصرف المتحد وشركة البدر للاستثمار والأ...

**القاهرة: ٥ أغسطس ٢٠٠٨**

تنفيذاً لبرنامج السيد رئيس الجمهورية بتوفير نصف مليون مسكن للشباب قام المصرف المتحد وشركة البدر للاستثمار والأسواق التجارية اليوم بتوقيع اتفاق التعاون المشترك لتمويل مشروع حدائق زايد لإسكان الشباب بمدينة الشيخ زايد محافظة ٦ أكتوبر لمحدودى الدخل. وذلك ضمن خدمة «ديار» المصرف المتحد للتمويل العقارى المطابق لأحكام الشريعة والمعتمد من دار الإفتاء المصرية برقم ٣٣٧ لعام ٢٠٠٧.

قام بتوفير اتفاق التعاون المشترك كل من السيد الأستاذ/محمد عشماوى - رئيس مجلس إدارة والعضو المنتدب المصرف المتحد - والسيد المهندس/عمرو عبداللطيف بدر الدين - رئيس مجلس إدارة شركة البدر للاستثمار والأسواق التجارية - بحضور نخبة من رجال الإعلام والصحافة وكبار العاملين بالبنك والشركة.

نص هذا الاتفاق على أن يقوم المصرف المتحد بتمويل العملاء من الشباب المتقدم لشراء والحصول على وحدة ضمن مشروع حدائق زايد لإسكان الشباب بمدينة الشيخ زايد بمحافظة ٦ أكتوبر طبقاً لأحكام قانون التمويل العقارى رقم ١٨٤ لسنة ٢٠٠١ وطبقاً للقواعد التنظيمية لخدمة «ديار» المصرف المتحد المطابق لأحكام الشريعة.

وذلك عليي ألا يزيد التمويل على ٩٠٪ من القيمة المحددة للوحدة وطبقاً لأسعار البيع المقررة والمعلنة على أن يقوم المالك بدفع أقساط شهرية للمصرف لفترة تصل إلى ١٥ عام.

للمصرف المتحد كامل الحق فى قبول ورفض تمويل لمشترى الوحدات دون أدنى إلزام عليه وذلك طبقاً للسياسة الائتمانية المطبقة من قبل البنك المركزى المصرى والمصرف المتحد التى تستلزم القيام بإجراءات الاستعلام الميدانى والمركزى عن هؤلاء المشترين واستيفاء كافة المستندات والشروط اللازمة.

يتم التأمين على الوحدة موضوع التمويل ضد الحريق لصالح المصرف المتحد، كما يتم التأمين على حياة العميل.

وتعقيباً على توقيع اتفاق التعاون المشترك عبر الأستاذ محمد عشماوى - رئيس مجلس إدارة المصرف المتحد - عن سعادته لخروج هذا الاتفاق للنور بعد فترة كبيرة من الاجتماعات والجهود من كلا الطرفين بهدف خدمة المواطن المصرى خاصة فئات محدودى الدخل، وذلك تنفيذاً لخطة الحكومة فى رفع المعاناة عن كاهل هذه الفئات، وأكد أن مثل هذه الاتفاقيات ستكون نموذج يحتذى به من قبل العديد من المؤسسات العاملة بالسوق المصرى.

وأضاف أن مشكلة السكن أصبحت واحدة من أكبر المشكلات التى تواجه الدول على مستوى العالم وهى ليست فى مصر وحدها. فهناك حوالى ١٠٠ مليون شخص على مستوى العالم يعيشون بدون مأوى، كما أن هناك ٤٣٪ من السكان بالدول النامية يعيشون فى المناطق العشوائية وفى منازل غير ملائمة للسكن مما يعرضهم وأسرهم وأطفالهم للعديد من المشاكل الصحية والنفسية والاجتماعية منها تأخر فى النمو والإلتهاب السحائى والربو وأمراض الجهاز التنفسى. كذلك ارتفاع معدل الجريمة وخاصة الجرائم المتعلقة بالشرف والأخلاق.

مما جعل عدد كبير من الحكومات وعلى رأسهم الحكومة المصرية مواصلة العمل بجهود غير عادية لتنفيذ برنامج السيد رئيس






# ...واق التجارية لتمويل إسكان محدودي الدخل ومطابق لأحكام الشريعة

الجمهورية بتوفير سكن مناسب لهذه الفئات وتطبيق عدد من القوانين والإجراءات لخلق فرص بديلة للحصول على سكن صحى مناسب منها: التمويل العقارى وقروض الإسكان ومشروعات إسكان الشباب وحديثى الزواج وإسكان مبارك والخروج للسكن وتنمية المجتمعات الجديدة.

فضلاً عن مشاركة المجتمع المدنى من واقع إحساسه بالمسئولية وإيمانه بضرورة المشاركة فى النهضة المجتمعية المطلوبة. ونحن اليوم نشهد هذا الاتفاق كنموذج لتحالف مؤسسات المجتمع المدنى مع الدولة لتنفيذ أحد أكبر المشروعات السكنية لمحدودى الدخل بمحافظة ٦ أكتوبر.

**التمويل العقارى لمتوسطى ومحدودى الدخل**

وعن التمويل العقارى وكيفية تطويعه لملائمة قطاع عريض من محدودى ومتوسطى الدخل والذى يمثلون نحو ٩٠٪ من الشعب المصرى - يقول محمد عشماوى - إن الهدف الرئيسى من قانون التمويل العقارى هو إيجاد فرص تمويلية مناسبة للطبقات متوسطة ومحدودة الدخل وتشجيعها على شراء احتياجاتهم من السكن المناسب فى مقابل أقساط تسدد على فترة طويلة.

وأشار أن الوعى بأهمية التمويل العقارى بدأت تنتشر بشكل كبير فى مصر فى الحقبة الماضية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الشركات والبنوك. فهناك ثمانى شركات متخصصة فى مجال التمويل العقارى حصلت بالفعل على رخصة لمزاولة نشاط التمويل العقارى بالسوق المصرى بجانب شركة لإعادة التمويل العقارى.

كما أن هناك ١٦ بنكاً أسسوا وحدات للعمل بنظام التمويل العقارى. هذا ويعتبر المصرف المتحد هو أول بنك يقوم بعمل نظام التمويل العقارى المطابقة لأحكام الشريعة بفتوى رسمية معتمدة من دار الإفتاء المصرية تحمل رقم ٣٣٧. بالإضافة إلى إصدار ضوابط لمنح التمويل العقارى بالعملات الأجنبية ووضع ضوابط أخرى لاستخدام تكلفة التمويل المتغيرة.

فالتطوير المستمر لنظام التمويل العقارى وتحسينه أدى إلى تحقيق عدد من الأبعاد التنموية والتى شملت توفير التمويل اللازم للشباب للحصول على شقة الأمر الذى أدى إلى ارتفاع معدلات الطلب على العقارات. ومن ثم زيادة نشاط قطاع التشييد والبناء. الأمر الذى أدى إلى رفع معدلات الطلب على العمالة ومن ثم تخفيض معدلات البطالة.

**دور الدولة**

وعن رؤيته لدور الدولة ممثلة فى تنفيذ برامج الحكومة فى تشجيع المواطنين على شراء العقارات بنظام التمويل العقارى يشير محمد عشماوى أن الحكومة المصرية ساهمت فى دعم وتحسين نظام التمويل العقارى من خلال عدد من القوانين والضوابط التطبيقية والتى من شأنها تنظيم العمل وتحسين الخدمة المستمر.

كما قامت برفع قيمة الدعم النقدى الموجهة من صندوق ضمان ودعم التمويل العقارى من ١٠ إلى ١٥ ألف جنيه بهدف توسيع قاعدة المستفيدين من وحدات الصندوق. كذلك قامت وزارة الإسكان والمجتمعات العمرانية باتخاذ عدد من الإجراءات للتيسير على المتعاملين بنظام التمويل العقارى فى المدن الجديدة. وذلك عن طريق تفويض أجهزة المدن فى إصدار الموافقات الخاصة بالرهن العقارى للمبانى دون الأرض.

بالإضافة إلى العمل على وضع حلول لمعالجة عدد من المشكلات الأخرى منها: مشكلة توفير وسائل المواصلات خاصة للمدن الجديدة والتى تجتذب شريحة عريضة من الشباب ومحدودى الدخل.

ويضيف أنه فى نظرة سريعة لنمو حجم الاستثمارات الموجهة لنشاط التمويل العقارى بالسوق المصرى نجد أنه ارتفع بنسبة ١٤٤٪ منذ نهاية ديسمبر ٢٠٠٥ وحتى نهاية ٢٠٠٧ وزاد حجم الاستثمارات من حوالى ٢٠٨ ملايين جنيه مقسمة إلى ١٢١ مليوناً للبنوك و ٨٧ مليوناً لشركات التمويل العقارى وصل بنهاية عام ٢٠٠٧ إلى حوالى ٢ مليار جنيه مقسمة إلى ١,٥ مليار للبنوك و٥٠٠ مليون لشركات التمويل العقارى.

**العقار = استثمار**

وشدد محمد عشماوى على ضرورة أن يملك الفرد عقار أو شقة فهى فى الحقيقة تساوى استثمار طويل الأمد خاصة فى ظل زيادة المضطردة فى أسعار الشقق والأراضى ومواد البناء.

**الموقع العام**

وعن مشروع حدائق زايد لإسكان الشباب يقول المهندس عمرو عبداللطيف بدر الدين - رئيس مجلس إدارة شركة البدر للاستثمار والأسواق التجارية إن الشركة بادرت لتنفيذ هذا المشروع الضخم من واقع إيمانها العميق بضرورة العمل مع الدولة ووزارة الإسكان ومؤسسات المجتمع لتوفير مسكن مناسب صحى لأبناء هذا الشعب.

فالمشروع مقام على مساحة ١٢٠ فدان كاملة وفى موقع شديد التميز بمدينة الشيخ زايد بمحافظة ٦ أكتوبر. خططت المساحة بالكامل لبناء مجتمع عمرانى حضارى يشتمل على مساحات خضراء ونادياً اجتماعياً وملاعب وحمامات سباحة ومول تجارى ضخم بمساحة ٣,٨ فدان وحضانة ومسجد، كذلك شقق سكنية بكامل التشطيبات منها ١١٥٠ فيلا بكامل التشطيب و١٧٤ عمارة سكنية مقسمة إلى أرضى وخمس أدوار بإجمالى ٤٦٠٠ وحدة.

**منظور جديد لإسكان الشباب محدودى الدخل**

وأضاف المهندس عمرو عبداللطيف بدر الدين لذلك كان هناك ثلاث معطيات رئيسية تحركنا من خلالها الأول: هو بناء مجتمع حضارى للسكن العصرى المناسب والكريم.

البعد الثانى والتحدى الكبير هو: كيفية تصميم زكى يستطيع استغلال كامل المساحة المتاحة لكل سكن وهو ٦٣ متراً وتقسيمها إلى نصفين مع مراعاة البعد الاجتماعى واحتياجات المواطن الأساسية. كذلك توظيف كافة الإمكانيات لأعمال التشطيب بالشكل الذى يتناسب مع احتياجات السكن مع مراعاة الشكل الجمالى العام والنهائى.

**فيلا بحديقة لكل شاب مصرى**

فكانت فكرة إقامة فيلا دورين بمساحة ٦٣ متر مقسمة على طابقين بحيث يكون كل طابق ٣١ متر ونصف وحديقة خاصة ٢٠ متر مصممة ومستغلة بالكامل بذكاء لتناسب جميع احتياجات الشاب من محدودى الدخل بسعر رمزى.

أما البعد الثالث والأخير: فكان البعد الاجتماعى فى تشغيل عدد كبير من الشباب منهم ١٣٠ مهندس وإدارياً ومئات العمال الأمر الذى يساهم وبشكل إيجابى فى القضاء تدريجياً على مشكلة البطالة والتى أصبحت تقدر بنحو ٩,٣ مليون شاب مصرى عاطل عن العمل والإنتاج.

انتهى،،،

# أكاديمية الفنون المصرية

# عالمية الأداء.. مصرية التوجه (الموهبة هى الواسطة فى القبول)

**صرح الأستاذ الدكتور/ عصمت يحيي رئيس أكاديمية الفنون** أنه بعد صدور قرار المجلس الأعلى للجامعات المصرية رقم ٤٨٢ الصادر بتاريخ ٢٠٠٨/٣/٢٥ بمعادلة جميع الدرجات العلمية التي تمنحها الأكاديمية بالدرجات التى تمنحها الجامعات المصرية الأخرى «بكالوريس - ماجستير - دكتوراه» فإن مكتب قبول أوراق الطلاب الجدد الراغين فى الالتحاق بمعاهد الأكاديمية المختلفة يشهد إقبالا متزايد من الطلاب خصوصا بعد زيادة الفرص المتاحة للقبول بالأكاديمية عن الأعوام السابقة.

فقد تقرر أن تبدأ الدراسة هذا العام لطلاب الثانوية العامة وما يعادلها وكذلك مرحلة البكالوريس والدراسات العليا بمعهدى الفنون الشعبية والنقد الفنى، بعد أن كان القبول بهما قاصرا على الدراسات العليا فقط.

ومما يجدر الإشار إليه أن مستقبل واعد ينتظر خريجى هذين المعهدين فإن الاتجاه العالمي حاليا يتجه نحو مفهوم التنوع الثقافى والحضارى مما يمثل تحديا لنا كمصريين بالحفاظ على الهوية لمواجهة العالمية ومن أبرز صور الحفاظ على الهوية دراسة المورث الشعبى والفنى والثقافى من كل جوانبه وتطويره وتحديثه ليجعلنا فى مصاف الدول المصدرة للحضارة وهذا هو عمل المعهد العالى للفنون الشعبية كما أن خريج المعهد العالى للنقد الفنى يتسلح بأحدث النظريات والاتجاهات الحديثة فى ميادين النقد المختلفة والعديدة والتى تبدأ من النقد الأدبى مرورا بالنقد المسرحي والتليفزيونى والسينمائى والإذاعى والتى يحتاجها الآن المجتمع بشدة لمواجهة الغزو الفكرى والفضائى فى عصر السماوات المفتوحة، وليكون عقل الأمة وضميرها المحافظ على وحدتها المرسخ لمفهوم المواطنة لتحقيق السلام الاجتماعى لبلدنا. كما أضاف سيادته بأن فتح باب القبول فى هذين المعهدين يمكن معه استيعاب أعداد أكبر من الطلاب مما يخفف الضغط على الجامعات الحكومية الأخرى تنفيذا لبرنامج السيد الرئيس محمد حسنى مبارك الانتخابى لتنمية الموارد البشرية وإصلاح أحوال التعليم العالى، ومراعاة البعد الاجتماعى لجموع الشعب، فقد تم فتح باب القبول للطلاب الجدد يوم ٢٠٠٨/٨/٩ يستمر قبول الأوراق حتي يوم ٢٠٠٨/٨/٢٨ وفقا للشروط المعلنة في كل معهد.

وأكد رئيس الأكاديمية على أن رسالة الأكاديمية لا تنحصر فى دراسة الفنون المحلية المتعارف عليها فقط، بل تقوم بتدريس ألوان الفنون العالمية الأخرى، مثل البالية والموسيقى السيمفونية، فضلا عما سيفتح فى الغد القريب مثل فنون الطفل والعمارة وترميم الآثار.

وللأكاديمية وحدات للبالية والموسيقى العربية وموسيقى الكونسرفتوار بمحافظة الاسكندرية خدمة لأبناء الوجه البحرى لرفع عبء الانتقالات والمعيشة عنهم وتخفيفا التركيز على مقر القاهرة فقط.

**الطلاب الوافدون**

وأضاف بأن الطلاب الوافدون يمكن قبولهم بمرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا طبقا للائحة التنفيذية لقانون الجامعات ويمكن لمن يرغب من هؤلاء الطلاب زيارة موقع الأكاديمية على شبكة الإنترنت على العنوان التالى:

WWW.ACDEMYOFARTS. EDU.EG

**الامتيازات والحوافز**

وصرح رئيس الأكاديمية بأن الطالب بأى معهد من معاهد الأكاديمية يتمتع بمجموع من الامتيازات والحوافز يمكن اجمالها كالتالى:

**أولا: الرعاية العلمية:** فهو يتلقى علومه ودروسه على أيدى نخبة مميزة من الأساتذة المصريين والأجانب.

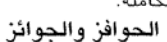
**ثانيا: الرعاية الفنية والعلمية:** فبناء علي تعليمات الفنان فاروق حسنى وزير الثقافة تقوم الأكاديمية بعمل عروض فنية مميزة على أفضل المسارح بمصر لتفعيل دور الأكاديمية فى الساحة الفنية والثقافية المحلية والدولية المشاركة فى كافة معارض الكتب والفنون التشكيلية والتى عادة ما تكون من إنتاج الطلاب بما يحقق لهم الإنتشار والشهرة والنجومية من قبل التخرج ولعل سجل الأكاديمية الحافل بالإنجازات والمشاركات الدولية يشهد لها بذلك فقد فازت بلقب أفضل فرقة سيمفونية بمهرجان بتهوفن بالمانيا والذي نظمته إذاعة الدوتش فيلا الألمانية وحصدت المراكز الأولى بمهرجان المغرب الدولى لسينما الطلاب، والمراكز الأولى لفرقة الموسيقى العربية، والتي أصبحت النجم الرئيسى للحفلات والأعياد القومية داخليا للوطن العربى وأوربا، وهناك الكثير الذى يضيق المجال عن ذكره.



الأستاذ الدكتور/ عصمت يحيي

ثالثا: الرعاية الرياضية: الأكاديمية عضو بالاتحاد الرياضى بالجامعات وتشارك فى جميع مسابقاته ولها عدة فرق رياضية فى كرة القدم واليد والطائرة وتنس الطاولة وكمال الأجسام وقد فاز الطالب وحيد فاروق بالمركز الأول فى بطولة الجمهورية - لكمال الأجسام - للجامعات وهو أحد طلاب معهد الفنون المسرحية.

رابعا: الرعاية الصحية توفر الأكاديمية لطلابها هيئة طبية ممتازة على مستوى عال لتقديم الخدمة الطبية اللازمة لهم وجارى العمل الآن للانتهاء من مستشفى الطلاب الأكاديمى والذي سيقدم لهم خدمة طبية متكاملة.



**الحوافز والجوائز**

تحتفل معاهد الأكاديمية سنويا بأوائل الخريجين ويتم منحهم أنواط الشرف ودروع التفوق وشهادات التقدير والجوائز المالية كما تقوم الأكاديمية بتنظيم الجوائز الفنية المقدمة من كبار الفنانين المصريين مثل جائزة الفنانة سميرة أحمد، وجائزة الدكتور إيهاب إسماعيل والتي تبلغ مجموع جوائزهم أكثر من ٢٠ ألف جنيه سنويا.

الوساطة فى القبول : وشدد رئيس الأكاديمية بأنه لا توجد وساطة فى القبول بمعاهد الأكاديمية سوى ما يميز الطالب عن غيره فى درجة التمتع بالموهبة الفطرية وارتفاع المجموع.

**وزارة الثقافة - أكاديمية الفنون**

تنوه أكاديمية الفنون عن تعديل شروط القبول بمعاهدها المختلفة للعام الدراسى ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩ على النحو التالى

الحاصلين على الشهادة الثانوية أو ما يعادلها بمجموع ٥٠٪ لمعاهد الأكاديمية التالية:

**أولا:** المعهد العالي للفنون المسرحية
**ثانيا:** المعهد العالى للموسيقى العربية
**ثالثا:** المعهد العالي للموسيقى الكونسرفتوار
رابعا: المعهد العالى للنقد الفني
**خامسا:** المعهد العالي للبالية
**سادسا:** المعهد العالى للفنون الشعبية
ماعدا المعهد العالى للسينما فيقبل الحاصلين على ٦٠٪

**شروط عامة**

١- يستمر قبول الطلبات حتى ٢٠٠٨/٨/٢٨
٢ - اجتياز اختبارات القدرات الفنية والعملية والتطبيقية المعلن عنها بكل معهد.
٣ - الحاصلين على الشهادة الجامعية بتقدير مقبول
٤ - تطبق ذات الشروط على الطلاب الوافدين

**لمزيد من المعلومات يمكن زيارة موقع الأكاديمية**

WWW.ACDEMYOFARTS. EDU.EG

**شارع جمال الدين الأفغانى - طريق الهرم - جيزة - مصر**

**تليفون : ٥٦١٣٩٨٥ فاكس: ٥٦١١٠٣٤**

# الإدارة العربية والمصرية ونظام إدارة الجودة الشاملة

## (دراسة عن الإدارة المصرية وإدارة الجودة الشاملة مع نموذج التطبيق)


**ملخـــص**

تتناول هذه الورقة العلمية فى جزئها الأول موقف الإدارة العربية والمصرية تجاه الجودة بوجه عام من خلال دراسة سمات وأوضاع الجودة فى الدول النامية وتحديد موقع الإدارة العربية والمصرية بين هذه الدول تبعاً لمدى إدراكها لقيمة الجودة، ومن ثم تحديد سمات وخصائص كل من الإدارتين، وذلك تمهيداً لتناول انعكاسات خصائص وسمات الإدارة المصرية على اهتمامها بالجودة ومدى استجابتها لنظام إدارة الجودة الشاملة بوجه خاص.

ويوضح الباحث فى الجزء الثانى منها أن هناك مجموعة من القيم الإدارية السلبية (أطلق عليها أمراض الإدارة) أثرت بإضعاف بيئتى المنظمة الداخلية والخارجية فى مصر فأحدثت قصوراً فى الأداء قد يعوق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم يحدد كذلك فى نهاية عرضه لهذه الأمراض، مجموعتين من العوامل التى تمثل هذه الأوجه المختلفة من القصور مشيراً إلى أن بعضها يقع تحت سيطرة مديرى هذه المنظمات، والآخر يمثل مجموعة من العوامل البيئية الخارجية التى تعمل فى ظلها.

وفى الجزء الثالث منها يتوصل إلى التحديات التى تواجه إدارة المنظمة المصرية، وكيفية مواجهتها فى ظل مجموعة من العناصر الحاكمة فى بيئتها الخارجية، ودور النظام الجديد فى ذلك، كما يتناول تحديد أسس نجاحه، والتعرف على أسباب عدم تطبيقه حتى الآن.

وفى الجزء الخامس يقدم الباحث نموذجه المقترح كآلية لتطبيق النظام ومتابعة تنفيذه من خلال ست حلقات يتكون منها النموذج.

وفى الجزء الأخير يقدم خلاصة بحثه ومجموعة من النتائج والتوصيات الموجهة على المستوى الإقليمى والدولى، وعلى مستوى المنظمة، وعلى مستوى الجهات المعنية والمسئولة عن الجودة وصولاً لتحسين جودة المنتجات (سلع وخدمات) التى تقدمها المنظمات العربية وتحقيق المنافسة المنشودة فى ظل التغيرات العالمية الحادثة مثل الاتجاه العالمى للتحول إلى نظام اقتصاد السوق، والعولمة بمختلف صورها، وتطور تكنولوجيا المعلومات، وظهور المعايير والاتفاقيات الدولية الداعية إلى حرية التجارة العالمية، ... إلخ من تغيرات.


**مقدمــــة:**

الأداء الكلى للمنظمات مشكلة تؤرق بحق المديرين كافة، وتجعلهم يناضلون على جميع المستويات فى المنظمة الواحدة من أجل تحقيق النتائج من خلال جميع العاملين معهم، والأفراد بدورهم عصب الانجاز الناجح للأهداف وأساس الاستخدام الكفء والفعال للموارد.

وبقاء المنظمات يعتمد إلى درجة كبيرة على مدى عزمها وتعاونها وقابليتها للاتصال من جانب، ومدى قبول أغراضها وأهدافها من العاملين فيها من جانب آخر.

ولتحقيق أداء كلى أفضل للمنظمة، تعمل الإدارة على الوصول إلى ذلك من خلال الإدارة الاستراتيجية للأداء فهى المحور الرئيسى للإدارة الاستراتيجية للمنظمة نظراً لأن الأداء هو جوهر استراتيجيتها.


**الاستاذ الدكتور فاخر أحمد فريد على**
**أكاديمية السادات للعلوم الإدارية**


فالأداء بما يمثله من توافق Harmony بين جميع المؤشرات التى تحكم حركته ودرجته (الجودة، والإنتاجية، والفاعلية، والكفاءة، والربحية، وجودة مناخ العمل، والابتكار والتجديد) هو المحرك الحقيقى لاستراتيجية المنظمة وينبغى أن يظل محوراً لها من لحظة التفكير فى تكوين الاستراتيجية ذاتها حتى إعادة تقييمها من جديد.

ولهذه المؤشرات دور أساسى فى قياس الأداء وعلى رأسها الجودة، حتى أنه يمكن اعتبارها المنطلق الفعلى له والمحدد الأعظم لتحديد درجته وفعاليته.

فنتاج أى عمل فى شتى مجالات الإنتاج والخدمات يجب أن يتوفر له مستوى معين من الجودة تحقق له المنافسة والتفوق على ما عداه من المنتجات المنافسة. ومن ناحية أخرى تطور وعى المستهلك اليوم ووصل إلى حد يتيح له التمييز بين المنتجات المتنافسة كافة والحكم على مدى دقة إنتاجها وأدائها، وساعده فى ذلك انفتاح العالم أجمع على منتجات مختلف الدول مهما تباعدت أو اختلفت، فالجميع يتنافس فى تقديم مستويات أعلى من الجودة لتحقيق الإرضاء الكامل للعملاء الذين ينتقون بدورهم الأفضل من بينها دون اعتبار لجنسية المنتجين فجميعهم يعملون فى قرية واحدة بعدما زالت الحدود الاقتصادية التى كانت تحد من حركتهم وأصبحوا جميعاً تحت لواء نظام اقتصادى عالمى واحد.

ويقف عالمنا العربى على منعطف مداخل هذه القرية العالمية دونما اتجاه واحد يجمعه أو هدف مشترك يعمل من أجله يحدد له مسار إنتاجه ومقوماته التى تجعل له شأناً آخر بين سائر منتجات هذه القرية!! فتارة يلهث وراء نظم الأيزو ٩٠٠٠ أملاً أن تحقق له الجودة الشاملة لمنتجاته؟.. وعبثاً يجد نفسه على نفس المنعطف. وتارة أخرى يفكر فى إدارة الجودة الشاملة، ثم إعادة هندسة العمليات، إلخ.... دونما خطوات جادة على هذا الطريق.. وينظر ويتلفت حوله فيرى التكتلات الاقتصادية الأخرى تعبر بسرعة الريح غير عابئة به أومكترثة بمكوثه على نفس المنعطف.

فالطريق «طريق الجودة».. الذى بدأته الحضارة المصرية القديمة وسايرته حضارات عربية وليدة، شيدته وعبدته منذ آلاف السنين وخطت فيه وبنت صروحاً توضح معالم هذه الحضارات العريقة العملاقة ومدى تقدمها وازدهارها، وفجأة تاه العرب والمصريون عن هذا الطريق وساروا خلف آخرين فى اتجاهات متفرقة.. فلم يحققوا حتى الخطوات القليلة من التقدم والنماء ويأتوا مكانهم يسيرون دون تقدم يذكر أو تاريخ يكتب لصناعاتهم وعلومهم ومنتجاتهم فى معظم اتجاهات هذه الصناعة وتلك العلوم وراحوا يشترون ويستهلكون من شتى منتجات العالم فصاروا سوقاً له وأرضاً رحبة لكل ما يقدم.

والآن ونحن نهم ببداية القرن الجديد يتعين علينا أن نستعيد هذا الطريق، كيف؟ وبماذا يتحقق لنا هذا؟

لعل أبلغ مايقال عن طروف الجودة فى عالمنا العربى الآن أنها تنتظر عادة ما يستجد من تطورات عالمية. فذلك ماحدث فعلاً من لهوث العديد من المنظمات العربية وراء الحصول على شهادات الأيزو ٩٠٠٠، فالأيزو ١٤٠٠٠، وهو أعظم دليل ذلك.

ولقد كان ذلك إنذاراً بضرورة التصدى لدراسة أوضاع وخصائص الجودة فى عالمنا العربى والبحث عن نموذج يرتكز على تحسين البيئة الداخلية للجودة ويقدم منهجاً للتطوير الإدارى للارتقاء بالثقافة التنظيمية التى تعتبر لب الجودة ومن ثم يحدد عناصر تحسينها ومقومات تطويرها وخطوات محددة ومعالم طريق توضح مدى التقدم نحوها وصولاً إلى الأفضل.

فالمشكلة تكمن فى التأخر وعدم الجدية فى الأخذ بنظم الجودة المناسبة والحل في تبنى مدخل يعتمد على تحسين بيئة الجودة وتطبيقه.

ولكن كيف يتأتى لنا ذلك؟

هذا ماتتحدث عنه هذه الورقة من خلال دراسة:

١ - الإدارة العربية والإدارة المصرية، سماتها وخصائصها ومحددات فعاليتها وسط مجموعة الدول النامية.

٢ - أمراض الإدارة المصرية، وأثرها على الجودة.

٣ - التحديات التى تواجه إدارة المنظمة المصرية فى ظل العناصر الحاكمة لتطبيق النظام، ودوره وأسس نجاحه وأسباب عدم تطبيقه.

٤ - آلية لتطبيق النظام (نموذج مقترح للتطبيق).

٥ - نقاط التأكيد فى التحول المطلوب إلى نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير تقييم أدائه.

٦ - الخلاصة والنتائج والتوصيات.

## الإدارة العربية والإدارة المصرية
## سماتها وخصائصها ومحددات فعاليتها وسط مجموعة الدول النامية

يتناول الباحث فى هذا الجزء، دراسة سمات وأوضاع الجودة فى الدول النامية وتحديد موقع الإدارة العربية والمصرية بين هذه الدول تبعاً لمدى إدراكها لقيمة الجودة، ومن ثم تحديد سمات وخصائص كل من الإدارتين. وذلك تمهيداً لتناول انعكاسات خصائص وسمات الإدارة المصرية على اهتمامها بالجودة، ومدى استجابتها لنظام إدارة الجودة الشاملة.

### أولا: دراسة سمات وأوضاع الجودة فى الدول النامية:

من دراسة طبيعة الأسواق والثقافة التنظيمية فى الدول النامية، وإدراك معنى الجودة فى تلك الدول، وجد أن هذه المجموعة من الدول غير متجانسة حيث تختلف فى مستوى النمو الاقتصادى والاجتماعى إضافة إلى اختلاف نظمها السياسية والاقتصادية وسماتها الثقافية والحضارية. كما أن الظروف المحيطة بالسوق فى كل منها تتغير عن تلك الموجودة فى دول أخرى من نفس مجموعة الدول النامية.

وعلى الرغم من هذه الاختلافات فإنها تشترك فى عدد من الصفات العامة التى يمكن إجمالها فى الآتى:

١ - يعتمل اقتصاد أغلب الدول النامية على الزراعة حيث أنها تمثل من ٦٠ إلى ٨٠٪ من النا تج القومى الإجمالى GNP.

٢ - أما دور الصناعة فمازال دون المستوى المطلوب، كما أن امتلاك أمور التنمية فيها فى مختلف مراحل التطور غالباً مايكون فى يد الشركات الصناعية. أما الإدارة التكنولوجية (التقنية) لتلك الشركات فتقتصر على الشركات الكبيرة أو الوحدات الإنتاجية التى تعمل

## أمراض الإدارة أثرت على بيئتى المنظمة الداخلية والخاصية

بموجب ترخيص من الشركات متعددة الجنسيات، ومن ثم فإن أغلب المنتجين الصناعيين لايدركون فوائد نظم الجودة وتأثيرها على الربحية والنمو فى المدى البعيد.

٣ - الغالبية العظمى من الشعب فى هذه المجموعة من الدول من الطبقة الفقيرة، وفى معظم الأحوال فإن قرار شرائهم للسلع يرتكز على اعتبارات السعر أكثر من الجودة، فالطلب يكون كبيراً على السلع الرخيصة أما نوعية هذه السلع فتأتى فى مرتبة متأخرة، ويرجع ذلك إلى ارتفاع سعر السلع ذات النوعية الجيدة مقارنة بالسلع الأخرى ذات النوعية المتدنية مما يجعلها خارج متناول السواد الأعظم.

٤ - إن الصناعة فى الدول النامية تتصف بنقص شديد فى تطورها فى حين أن السكان يتزايدون بسرعة. لذا فإن الطلب على سلع المستهلكين يزيد عموماً عن المعروض منها، وفى ظل تلك الظروف فإن أى شيء يعرض يباع. وأكثر من ذلك فبسبب نسبة الأمية لايتيسر للمستهلكين معرفة مدى الجودة المتحققة فى السلع وماهى عواقب سوء جودتها (نسبة الأمية فى مصر حوالى ٥٥٪ فى آخر إحصاء، نوفمبر ١٩٩٦).

٥ - وبالإضافة لما سبق لم تتكون فى هذه الدول الحركات الخاصة بالمستهلكين وحمايتهم إلا فى فترة متأخرة (تكونت أول جمعية لحماية المستهلكين فى مصر عام ١٩٩٢)، ولاتزال جذورها سطحية.

٦ - كما أن المستهلكين تنقصهم الخبرة بوسائل قياس جودة السلع ومطابقتها للمعايير، مما يجعلهم يميلون للأخذ بما هو متواجد فى السوق كيفما وجد.

٧ - بعد انتهاء فترة الاستعمار و فى السنوات التى تلت نهاية الحرب العالمية الثانية، انتهجت الدول المستقلة حديثاً سياسة الاكتفاء الذاتى والاعتماد على النفس، وبدأت فى تطوير صناعات وطنية والإسراع فى عمليات التصنيع، وأقيمت صناعات ضخمة مملوكة للدول، لتوفير السلع للمستهلكين ولحماية تلك الصناعات الناشئة من المنافسة الدولية اتخذت معظم الدول إجراءات الحماية مثل وضع القيود على الواردات وفرض رسوم جمركية مرتفعة، مما نتج عنه غياب المنافسة الدولية، وشعور زائف بالرضى أدى إلى استمرار تناقص الكفاءة والإنتاجية والجودة.

٨ - وعلى الجانب الآخر نما اتجاه نحو تقدير المنتجات المستوردة بدرجة كبيرة خاصة بين الطبقة الغنية فى المجتمع، والقادرة على شراء تلك السلع (الكمالية فى ذلك الوقت) أضف إلى ذلك قوة حملات الإعلان التى قامت بها الشركات متعددة الجنسية، والتى أسهمت فى تكوين ثقة بالغة فى جودة المنتجات المستوردة، ولايختلف المشترون الصناعيون كثيراً عن المستهلكين حيث قاموا باستيراد البضائع اللازمة لصناعاتهم وقبولها بعد مراجعات سطحية للجودة. ولقد استفادت بالطبع بعض البيوت التجارية والمتعددة الجنسية من هذا الاتجاه وأيضاً من غياب البنية الأساسية المناسبة لإجراء الاختبارات، وفى غياب مواصفات محددة بدقة للمشتريات وأغرقت أسواق الدول النامية بمنتجات ومواد منخفضة الجودة، ولهذه المواد متدنية الجودة آثار سلبية عند استخدامها فى الإنتاج فتؤثر فى جودة المنتج النهائى. هذا ويزداد وضع الشركات والمنظمات فى الدول النامية سوءاً نتيجة انخفاض مستويات رؤوس الأموال العامة وصعوبات التفاوض على إعادة المواد المعيبة مما يجعلهم فى وضع ضعيف أمام موردين لايهتمون

كثيراً بالجودة.

**ثانياً: مدى إدراك قيمة الجودة:**

لقد أدت كل هذه الصفات إلى انخفاض قيمة الجودة فى بعض الدول النامية لاسيما وسط مجموعة الدول العربية ومن بينها مصر. إلا أن ذلك الإدراك قد تعددت درجاته وتباينت بين مجموعة من دول النمور الآسيوية التى تميزت بإدراك عال لقيمة الجودة أخذ فى النمو والتطور إلى أن صارت من أفضل المجموعات المتطورة صناعياً بين دول العالم النامى لدرجة أن تصنيفها قد أخذ تسميات أخرى مثل مجموعة الدول الصناعية الصغرى - أسوة بتسمية مجموعة الدول الصناعية الكبرى[1] - وهكذا تدرجت الدول صناعياً اعتماداً على مدى إدراك الحكومات فى الدول النامية لقيمة الجودة، فقامت بالخطوات التصحيحية التى غابت نتيجة اعتناق سياسة الاقتصاد المحمى وغياب المنافسة، وفى الحقيقة فإن هناك عدة عوامل أخرى أدت إلى انخفاض قيمة الجودة لدى المجموعات الأخرى ذات الجودة المنخفضة تنسب فى معظمها إلى الصناعة ذاتها وليس إلى ظروف السوق، ومن هذه العوامل الإخفاق فى استخدام الأدوات الحديثة للإدارة والتركيز على المكاسب قصيرة الأجل أكثر من النمو على المدى البعيد، وأكبر العقبات أمام تحسين الجودة فى صناعات هذه الدول النامية هو نقص الإدراك لدى رجال الصناعة لمزاياهم الاقتصادية حيث ينظر إلى الجودة كهدف اجتماعى مرغوب فيه أما إسهامه فى جنى الأرباح للأعمال فيعتبر هامشياً ويعزى ذلك لعدة مفاهيم خاطئة منها :

- أن الجودة الفائقة تكلف أكثر.
- تحسين الجودة يؤدى إلى نقص الإنتاجية.
- ضعف مستوى الأنظمة الإدارية فى المنظمات.
- الجودة يمكن تأكيدها بالتفتيش الدقيق.

وبالفعل فإ ن هذه المفاهيم الخاطئة أدت إلى إغفال العلاقة بين الجودة والإنتاجية والتكلفة والتى يمكن إجمالها فى أنه باستخدام مدخل إدارة العمليات تتحرك المنظمة نحو إدارة الجودة والعمليات المثلى أو الفعالة (التى تحقق أعلى إنتاجية وأقل تكلفة). فتحسين العمليات يؤدى إلى إنتاج مخرجات متماثلة وبالتالى تقليل عمليات إعادة التشغيل والعيوب الناتجة، كما أن الوفر النا تج فى الموارد البشرية والمواد ووقت تشغيل الآلات يؤدى بالتأكيد إلى زيادة المخرجات بأقل جهد وذلك يعنى زيادة الإنتاجية.

والجودة المحسنة تخفض تكاليف الفاقد فى الموارد (عمالة أو معدات أو طاقة أو مواد) كما تخفض من تكاليف إعادة تشغيل وإصلاح المنتجات المعيبة ومن ثم تؤدى إلى زيادة حجم المنتجات الخالية من العيوب وبالتالى الانتفاع بالطاقة الإنتاجية المتاحة فى خط الإنتاج، كما تزيد الأرباح وحجم الأعمال المسندة وبالتالى يتحسن الوضع التنافسى كذلك.

**ثالثاً: سمات وخصائص الإدارة العربية.**

المتطلع إلى أحوال الإدارة العربية يمكنه أن يرى سمات مشتركة تتسم بها، نوجزها فى الآتى:

١ - تحتل الأقدمية والمنصب الإدارى والمركز الوظيفى فى التنظيم، أهمية قصوى تفوق أهمية القدرة والإنجاز.

٢ - يتميز سلوك المرءوسين بالالتزام بالسلطة الرسمية (الهيكل التنظيمى الرسمى).

٣ - إدارة التنظيمات بطريقة مركزية مع أدنى مستوى من تفويض السلطة.

٤ - اتخاذ القرارات فى المستويات العليا من التنظيم، مع عدم الرغبة فى اتخاذ القرارات فى المستويات الدنيا.

٥ - إمكانية تعديل القرارات المتخذة، والتحلل من الالتزام فى فترة لاحقة، أى أن القرارات تخضع للمساومة حتى بعد اتخاذها.

٦ - غلبة الأسلوب الاستشارى فى عملية اتخاذ القرارات، والتى غالباً ما تأخذ الطابع الشخصى مع تجنب عقد الاجتماعات الموسعة، إضافة إلى أنه غالباً ما تتخذ القرارات بطريقة غير رسمية وبدون تنظيم مسبق.

٧ - سيادة النموذج الإدارى القائم على السلطة.

٨ - تأثر عملية اتخاذ القرارات بسيادة النموذج العائلى والأبوى.

٩ - اتخاذ الإدارة طابع رد الفعل تجاه الحدث المعين وخاصة عند حدوث الأزمات والمشاكل.

١٠ - حفز الأفراد يتم من خلال الولاء والرغبة فى ممارسة السلطة والتأثير.

١١ - أهمية الرسميات الاجتماعية.

١٢ - الخلق والابتكار وتحمل المخاطر، هى أنشطة غالباً ما تحمل طابع العقاب بدلاً من المكافأة والثواب.

١٣ - تميز الجو التنظيمى بعدم الثقة والسرية والتحفظ وعدم الإفصاح من جانب أعضاء التنظيم.

١٤ - التغيير المستمر، ووجود درجة عالية من عدم التأكد فى العمل.

١٥ - ضعف مقاومة المرءوسين لرؤسائهم فى التنظيم.

١٦ - وجود اتجاه قوى للتركيز على الفرد بدلاً من التركيز على الوظيفة.

١٧ - أهمية الروابط العائلية فى الولاء للجماعة وتفاعل المجتمعات.

١٨ - اعتبار المحاباة والتحيز أمراً طبيعياً ومقبولاً.

١٩ - الميل للالتزام بسياسة الباب المفتوح لعدم وضوح الرؤى والأهداف.

٢٠ - الاهتمام الأقل بالوقت والمواعيد.

٢١ - الاعتماد على الروابط العائلية والعلاقات الشخصية لإ نجاز الأعمال.

**رابعاً: محددات فعالية الإدارة العربية:**

يمكن تحديد المحددات التى تقلل من فعالية الإدارة العربية والتى تمثل قيوداً ومعوقات بيئية تعترض مسيرة إصلاحها فى الآتى[5] :

١ - خلل نظم التعليم وعدم استقرارها لاسيما نظم تعليم الإدارة:

فمعظم نظم التعليم غالباً ماتعتمد على الحشو والتلقين وتبتعد عن تنمية ملكات الإبداع والابتكار، كما نجد أنها غير مستقرة وتتعدل فى مدى زمنى قصير يجعل من الصعوبة استثمار الجوانب الإيجابية ومحاولة إصلاح سلبياتها. إضافة إلى أن معظم نظم التعليم السابقة أثبتت فشلها فى خلق الحرفية على كافة مستويات التعليم العام والفنى والمهنى مما أثر فى افتقاد المتخرجين من مراحل التعليم المختلفة القدرة على العمل فى مهنة وبأداء فنى متخصص ولذلك أبلغ الأثر فى اضمحلال مستوى المتعلمين فى عالمنا العربى يوماً بعد آخر.

٢ - القيم السلبية الاجتماعية والثقافية:

النزعة إلى الفردية فى العمل، وصعوبة تصور نجاح الآخرين، وتعاظم قيم وعادات وتقاليد تؤثر كثيراً على الأفراد وعلى المدير العربى كجزء من ذلك المجتمع فتسود قيم سلبية نحو الوقت والالتزام والعمل فالإدارة تبدأ من البيت والمدرسة. ولن يتأتى لعالمنا العربى تقدم إدارى إلا بعد الربط بين ما يعيشه المواطن العربى وما يسمعه، فالإدارة ليست شعاراً ولكنها ممارسة تبدأ من النشأة الأولى. فإذا أردنا أن نبنى جيلاً إدارياً صحيحاً علينا بالاهتمام بالصغار وتطوير نظم تعليمهم ونظم تربيتهم ونظم تثقيفهم.. إلخ.

٣ - ضعف مؤسسات التدريب التطبيقى فى الإدارة، وعدم توافر العدد الكافى من مؤسسات ومعاهد التدريب المؤهلة:

فهناك فجوة فى التدريب على فنون وعلوم الإدارة، وأصل هذه الفجوة

أن القائمين عادة على مؤسسات التدريب من أصحاب الشهادات العالمية وليسوا من أصحاب المهن والمنظمين. فهناك فرق بين دراسة علوم الإدارة كفلسفات ونظريات علمية، وبين التطبيق والممارسة الفعلية وخبرة التعامل مع بيئة العمل والإدارة، وهذا مايسمى بفن الإدارة وحرفية الممارسة، فالخبرة المهنية أثناء تقلد الوظائف هى التى تكسب المدير مهارة الإدارة أكثر من دروس فى علوم الإ دارة.

٤ - انخفاض الوعى بقيم الإنتاجية والجودة:

يجب ألا ننكر أن قيم الإنتاجية والجودة فى غالبية المؤسسات العربية مفتقدة أو متدنية، ومن ثم يمثل ذلك عبئاً على تطوير هذه المؤسسات، ولذلك نرى أن معدلات الزيادة فى الإنتاجية يجب أن تتناسب مع معدلات الزيادة فى الأجور، فإذا مازادت معدلات الأجور أدى ذلك إلى زيادة تكاليف الإنتاج من جهة كما أدى أيضاً إلى زيادة الاستهلاك من جهة أخرى مما ينتج عنه حدوث التضخم فى السوق العربية. كما أن حدوث الخلل فى إنتاجية العمل يؤدى إلى زيادة فى تكلفة رأس المال، وعلى العكس من ذلك نرى أن دول العالم المتقدم تتبع العلاقة المطلوبة بين العمل الإنسانى ورأس المال.

٥ - النقص فى فئة المنظمين الصناعيين:

يرجع ذلك إلى أن البيئة العربية لم توفر المناخ الملائم لظهور وتواجد هذه الفئة، من استقرار فى القوانين والتشريعات والنظم اللازمة خاصة فى المجال الصناعى، وستزداد الحاجة إلى هذه الفئة فى ظل التغيرات العالمية وما يستتبعها من تغيرات فى مناخ الاستثمار وبيئة العمل.

٦ - انخفاض الوعى الاقتصادى لدى المواطن العربى:

لازال المواطن العربى يميل إلى الاستهلاك غير الرشيد، ويبتعد فى نفس الوقت عن الإحساس بالقيمة الاقتصادية للأشياء، وينعكس ذلك فى أدائه حيث يكون مسرفاً فى كثير من الأحيان ومن ثم يؤثر ذلك فى أدائه للعمل.

٧ - تخلف التكنولوجيا العربية واستخدام تكنولوجيا غير ملائمة :

لا يتسنى للإدارة العربية فى جميع مجالات العمل أن تحقق نجاحاً بارزاً دون استخدام للتكنولوجيا، كما يتطلب ذلك بالضرورة أن نبدأ بإنتاج تكنولوجيا عربية تتلائم وظروف البيئة وتكون فى نفس الوقت منخفضة التكاليف. وحتى يتحقق ذلك يجب أن يتم اختيار التكنولوجيا الملائمة لظروف البيئة العربية.

**خامساً: سمات وخصائص الإدارة المصرية والمدير المصرى:**

وفى محاولة للاقتراب أكثر من المجتمع المصرى وتحديد سمات الإدارة المصرية والمدير المصرى. يتعرض الباحث لدراسة ميدانية تناولت عينة من ٢٦٤ مديراً فى القطاعين العام والمشترك(٦) لتحديد هذه السمات والخصائص بعد تقسيمها إلى ثلاثة أقسام هى:

- الخصائص الشخصية (فردية واجتماعية).
- الخصائص المرتبطة بالاهتمام بالعاملين.
- الخصائص المرتبطة بالاهتمام بالعمل.

**١ - الخصائص المرتبطة بمكونات الشخصية (الفردية والاجتماعية):**

- لا تستخدم الطرق الكمية والسلوكية إلا بنسبة ١٣٪ و ١٧٪ على الترتيب.
- الاعتماد على الخبرة الشخصية فى ممارسة العملية الإدارية بنسبة ٦٩٪.
- الخوف من المستقبل.
- ضعف القدرة على التفكير الإبداعى.
- الاعتماد على التجربة والخطأ بنسبة ٥٥٪

## ضرورة غرس قيم إجادة العمل وإذكاء روح الفريق والتركيز على القيم الدينية

- سيادة صفات التواكل والصبر والقناعة.
- قيم سلبية نحو الوقت والتكلفة والجودة.
- اتباع نمط الإدارة المتأرجحة بنسبة ٤١٪

**٢ - الخصائص المرتبطة بالاهتمام بالعاملين:**

- انخفاض تنمية مهارات العمل الجماعى.
- انخفاض الاهتمام بإعداد كوادر قيادية.
- ١٧٪ من المديرين يهتمون بالأفراد أكثر من اهتمامهم بالعمل.
- ضعف الاهتمام بوسائل تنمية القوى البشرية.
- قلة عقد الاجتماعات المفتوحة مع العاملين.
- انخفاض أعمال التطوير.
- انخفاض تنمية قدرات العاملين على الابتكار والتجديد.
- انخفاض إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة فى اتخاذ القرار.
- انخفاض عمليات تفويض السلطة.

**٣ - الخصائص المرتبطة بالاهتمام بالعمل:**

- نسبة ٢٦٪ من المديرين يهتمون بالعمل أكثر من اهتمامهم بالأفراد.
- الانتماء بصفة عامة للنموذج البيروقراطى (بنسبة ٦٧٪).
- ضعف الاهتمام بالعمليات الرقابية وتقييم الأداء.
- تقديس العمل المكتبى وعدم الاهتمام بالأعمال الفنية الصناعية والإدارية.
- المركزية فى اتخاذ القرارات.
- قصور أداء وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنبؤ بالتكنولوجيا (طويلة الأجل) وتخطيط القوى العاملة والبحوث والتطوير.
- ضعف الاهتمام بدراسات السوق.
- ضعف الاهتمام بالتنبؤ طويل الأجل بأرباح ومبيعات وحجم أسواق المنظمة.

### أمراض الإدارة المصرية
### وأثارها على البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة

فى الجزء الثانى من البحث ويعد أن حدد الباحث مجموعة من القيم السلبية بناء على تحليله للدراسات التى ساقها أنفا، وحتى يقدم نتائج تحليلاته فى إطار أكثر تركيزا يوضح خطورتها على البيئة الثقافية للمنظمة بداخلها، إضافة إلى البيئة الخارجية العاملة فيها، صاغ الباحث ثلاثة عشر قيمة سلبية أطلق عليها «أمراض الإدارة المصرية» نظرا لأثرها البالغ فى إضعاف بيئتى المنظمة الداخلية والخارجية وظهور أوجه قصور نتيجة لها قد تعوق تطبيق النظام الجديد بفاعلية فى كافة المنظمات المصرية على اختلاف أنواعها وتخصصاتها.

ومن ثم يحدد الباحث فى نهاية عرض هذه الأمراض مجموعتين من العوامل التى تمثل هذه الأوجه المختلفة من القصور مشيرا إلى أن بعضها يقع تحت سيطرة مديرى هذه المنظمات، والآخر يمثل مجموعة من العوامل البيئية الخارجية التى تعمل فى ظلها.

**أولا: أمراض الإدارة المصرية، وأثرها على الجودة**

من تحليل السمات والخصائص السابقة فى الدراسات المختلفة وبالتركيز على نمط الإدارة المصرية يتضح بجلاء انخفاض قيمة الجودة

لدى المدير المصرى بوجه عام «لاسيما فى القطاع العام . الأعمال العام . القطاع المشترك» وكذلك انخفاض أعمال التطوير التنظيمى وتنمية قدرات العاملين على الابتكار والتجديد، وعمليات تفويض السلطة، وتنمية مهارات العمل الجماعى، بالإضافة إلى القيم السلبية الكثيرة سالفة الذكر، وحتى نعيد صياغة هذه الدراسات ونلمس أثر هذه القيم السلبية جميعها على الجودة وجد الباحث أنه من الأهمية بمكان أن يضعها فى إطار أكثر تركيزا لبيان أثرها الخطير فى إضعاف البيئة الثقافية «الحضارية» للمنظمة أن تمثل بيت القصيد فى إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة ولعل أبلغ تعبير عن هذه القيم السلبية وتأثيرها فى إضعاف إدارة المنظمة تجاه قيام هذا النظام هو وصفها بالأمراض العضال التى أصابت الإدارة المصرية والتى يمكن إيجازها فى الآتى:

١. طغيان الأقدمية والمنصب الإدارى والمركز الوظيفى على القدرة والانجاز.

٢. التحلل من الالتزام وخضوع القرارات للمساومة بعد اتخاذها وتعديلها.

٣. الإدارة برد الفعل لاسيما عند حدوث المشاكل والأزمات.

٤ . مقاومة التغيير والسخرية من الجديد.

٥ . الحافز يستخدم لإخضاع العامل للولاء للقيادة والرغبة فى ممارسة السلطة عليه.

٦ . المقاومة والمعارضة فى العمل للرؤساء خروج على القيم والعادات والتقاليد.

٧ . الابتكار والتجديد إضاعة لوقت المنظمة. ويعاقب من يقوم بهما ولا يثاب أو يكافأ عليهما والالتزام بالقديم والتقليد.

٨ . القرارات تتخذ بطرق غير رسمية ويتجنب عقد الاجتماعات الموسعة لاتخاذها.

٩ . المحاباة والتحيز والمحسوبية أمور طبيعية ومقبولة

١٠ . تفتيت الجماعة وازكاء روح الفردية وغلبتها الوظيفية

١١. انعدام الاحساس بالوقت

١٢ . الخوف من منح السلطات للعاملين «انخفاض تفويض السلطة»

١٣ . الخوف من المسئولين والتردد فى أداء العمل والشك فى المحيطين وعدم الإقدام على التصرف السريع فى المواقف.

**ثانيا: أوجه القصور الناتجة وتعويقها لتطبيق النظام الجديد.**

حتى نلم بحجم القصور الناتج من استشراء هذه الأمراض فى المنظمات المصرية نرجع إلى آراء ودراسات الكتاب النظرية والتطبيقية فنجد أنها أوضحت وجود أوجه قصور قد تعوق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بفاعلية فى المنظمات الصناعية أو الخدمية أو منظمات الإدارة العامة بأجهزة الدولة، تمثلت فى مجموعتين من العوامل «٧»

أ . عوامل تقع تحت سيطرة القائمين على إدارة المنظمات المصرية «المدير المصرى»

ب . العوامل البيئية التى تعمل فى ظلها المنظمات المصرية

أ . ١ . التركيز على الأرباح قصيرة الأجل، فيعتقد الكثير من القائمين على منظمات الأعمال المصرية أنهم فى العمل لتحقيق ربح مادى وليس تقديم منتج أو خدمة، على العكس من المنظمات الأجنبية التى طبقت نموذج إدارة الجودة وتحقيق الإرضاء الكامل لعملائها فأتت الأرباح تباعا وبمعدلات ربحية أعلى بكثير.

أ . ٢ . التقويم الرقمى للأداء والمعدلات السنوية، مما يؤدى عادة إلى التركيز على المنتج النهائى وحجمه أو كمياته، وليس على القيادة الواعية التى تساعد الأفراد على تحقيق جودة أعلى، وبالتالى تتحول الإدارة إلى إدارة للمعيب أو إدارة بالأرقام أو بالتخويف ومن ثم يكون تأثير ذلك فى تحول معدلات أداء العاملين إلى معدلات للأداء قصير الأجل.

أ . ٣ . إدارة بعض المنظمات المصرية بناء على الأرقام المنظورة فقط على الرغم من وجود الكثير من الاعتبارات الأخرى مثل تحسين الجودة ورضاء العميل فضلا عن تعجل النتائج بدون بذل الجهود الضرورية لتحقيق الجودة المطلوبة.

أ . ٤ . البحث عن الأعذار كالقول إن مشكلتنا تختلف أو إدارة الجودة عندنا تقوم بعملها أو أن لدينا رقابة الجودة أو أننا ننفذ المواصفات.

أ . ٥ . جمود التنظيم فبعض المنظمات المصرية تهتم بالشكل التنظيمى بغض النظر عن مدى ملائمته لظروف واحتياجات العمل، حيث يكون التركيز على المبادىء التنظيمية كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون النظر إلى مناسبة ذلك لظروف التنفيذ ومتطلباته هذا بالإضافة إلى غموض الأهداف وعدم تحديدها بل وتناقضها فى بعض الأحيان.

أ . ٦ . ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير فلم يحظ البحث والتطوير بالتشجيع الكافى كما فعلت بعض الدول المتقدمة وقد يرجع ذلك إلى المناخ الإدارى السائد فى المنظمات المصرية وعدم حريتها فى القيام بهذه الوظيفة نتيجة لوجود بعض اللوائح والقوانين أو لضعف فى ميزانية البحوث نفسها تطبيقا للمبدأ السائد الذى يحدد مقدار ما يخصص للبحث والتطوير بحجم الانفاق فى العام السابق.

أ . ٧ . عدم توافر الاتصالات الفعالة ففى الكثير من المنظمات المصرية تتعدد المستويات الإدارية بشكل يزيد من طول مدة الاتصالات وعدم وضوح العلاقات بين الأقسام والأفراد العاملين بالمنظمة مما يقلل من الفعالية الإدارية وصعوبة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

أ . ٨ . الافتقار إلى العمل الجماعى حيث نجد أن أى تحسين فى الأداء ليس ثمرة القوى العاملة فى المنظمة ككل وإنما هو ثمرة إنتاج فردى يتحقق على نحو معين، فلا توجد إدارتان داخل بعض المنظمات المصرية تتعاونان إلا على أساس أن لكل منهما الحق فى هذا وليس للأخرى إلا القليل، مما يؤدى إلى وجود نوع من التضارب والازدواجية فى العمل ومن ثم بيئة عمل غير صحيحة.

أ . ٩ . عدم الاهتمام بالجوانب الإنسانية فى الأفراد فالمنظمات المصرية تركز بصفة رئيسية على جانب مهام العمل الرسمية بين الرئيس والمرؤوس ولا تعطى الاهتمام الكافى للدور الذى يمكن أن تلعبه النواحى الخاصة بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين من رؤساء ومرؤوسين فى تحسين وتطوير العمل.

أ . ١٠ . شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصلبة فبعض المديرين فى المنظمات المصرية قليلا ما يقومون بتفويض سلطاتهم أو عدم التدخل فى شئون مرؤوسيهم فهم الكفاءة الإدارية لذا فقليلا ما يتم اشراك المرؤوسين فى صنع القرار، وحتى إذا تم اشراكهم فغالبا ما يكون ذلك بطريقة غير علمية وصورية، الأمر الذى أدى إلى عدم وجود صف ثان من القيادات.

أ . ١١ . بعض المنظمات المصرية لا تهتم باختيار العاملين فيها من خلال البحث عنهم فى الجامعات المشهود لها بالكفاءة وجهات التعليم المتخصص التى تتميز بالإعداد الجيد لهم، بل تجد أن الأسلوب الأكثر استخداما هو الإعلان أو قبول الأفراد الذين تفرضهم القوى العاملة كما كان معمولا به سابقا، وقد أتت الدراسات الحديثة لتؤكد أن الاختيار للمستويات الأعلى فى كثير من المنظمات المصرية مازال يتم على أساس الأقدمية أو أهل الثقة، حتى ولو كان البعض من هؤلاء غير قادر على القيادة والانجاز.

أ . ١٢ . بالنسبة للتدريب أسفرت العديد من الدراسات بأن نتائجه تنحصر فى زيادة المعلومات للمتدربين دون أن تحقق هذه المعلومات الجديدة قدرة أفضل لهم فى حل مشكلات العمل مما يؤدى إلى إهدار الكثير من الجهود والتكاليف المقدمة فى مجال التدريب وبما يقلل من

فعاليته، فضلا عن أن التدريب غالبا ما تتولاه أجهزة بعيدة عن معايشة ظروف العمل الفعلية داخل الوحدات الإنتاجية والخدمية.

أ . ١٣ . إن نظام الأجور الحالى يحول دون إنجاز الأعمال بكفاءة عالية مع عدم وضوح الصلة بين المكافأة والأداء المتميز.

أ . ١٤ . إن أنواع السلع أو الخدمات التى تقوم المنظمات المصرية بتقديمها للجمهور أو المستهلكين «العملاء» سواء محليا أو خارجيا غير كافية وقد تقل في كثير من الأحيان من حيث الجودة عن الأنواع المقدمة من المنظمات المنافسة عالميا.

أ . ١٥ . إن معظم المنظمات المصرية ليس لديها خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات المستهلك ورغباته وعند توافر هذه الخطة فغالبا ما يتم التركيز على الأجل القصير حيث يكون هدفها الأساسى هو تحقيق الربح دون الوفاء باحتياجات العملاء وتوقعاتهم.

وفى حالة وجود خطة قصيرة الأجل فغالبا ما يتم وضعها بناء على مبدأ التجربة والخطأ دون دراسة مسبقة لاحتياجات وتوقعات العملاء، فمعظم المنظمات المصرية تقوم بخدمة كافة قطاعات السوق دون معرفة الرغبات والصفات الخاصة والدوافع العامة لكل قطاع من هذه القطاعات ومحاولة إشباع هذه الدوافع والرغبات وفى حالة وجود أى نوع من الابتكار والتجديد فغالبا ما يأتى من مختبرات البحث والتطوير فى المنظمة دون ارتباط بما يرغب فيه العملاء ويلبى احتياجاتهم وتوقعاتهم.

أ . ١٦ . عدم الاهتمام بالوقت والتجديد والابتكار فى العمل واتقانه فغالبا ما نجد كبار المديرين ورؤساء المنظمات لا يلتزمون بالمواعيد واحترام الوقت كقيمة فى حين لا يتقبلون ذلك من مرؤسيهم ومن ثم يقدم هؤلاء مثلا على عدم الالتزام والقدوة السيئة «أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم» صدق الله العظيم ومن جانب آخر لا تقدم بعض المنظمات المصرية على التجديد والتطوير بل تلتزم دائما بتقليد المنتجات «سواء سلع أو خدمات» فى الشكل والمضمون حتى أنها فى كثير من الأحيان تفتقد لشخصيتها وقد تتباين والظروف البيئية المصرية وقيم وعادات وسلوكيات المجتمع المصرى مقلدة تماما لما يحدث فى دول العالم المتقدم.

ب . العوامل البيئية الخارجية التى تعمل فى ظلها المنظمات المصرية:

تعتبر العوامل البيئية الخارجية مجموعة من القيود والمحددات لقدرة المديرين داخل منظماتهم فتعوق حريتهم فى اتخاذ القرارات.

ويمكن إجمال هذه العوامل فى النقاط التالية

ب . ١ . تعدد القوانين واللوائح وتعديلها بصفة مستمرة

ب . ٢ . تعدد الأجهزة الرقابية واهتمامها بالإجراءات أكثر من النتائج

ب . ٣ . انخفاض مستوى التعليم كميا ونوعيا حيث أنه لإنزال نسبة الأمية كبيرة حتى الآن «حوالى ٥٥٪ من المواطنين» بالإضافة لانخفاض المستوى النوعى لعملية التعليم حيث أصبح لا يعلم المهارات اللازمة للعمل بقدر إعطائه لمجموعة كبيرة من المعارف المتنوعة وأحيانا غير المتخصصة مما أنعكس أثره على نوعية المتعلمين وكفاءتهم فى أداء أعمالهم خاصة فى الوظائف والأعمال المهنية والفنية ونركز هنا على أهمية دور المعلم المتخصص الذي ينقل المهارات إلى تلاميذه ويركز على نوعية أدائهم للأعمال وحرفيتهم ويجب أن يركز التعليم بكافة أنواعه «العام والخاص والفنى والتجارى والصناعى والزراعى» على هذه المهمة لأهميتها فى جودة الأداء وجودة ناتج العمل النهائى.

ب . ٤ . شيوع بعض الأنماط السلبية فى بيئة الأعمال المصرية «البيئة الخارجية للمنظمة» كالخوف من المسئولين ومن ثم التردد فى أداء العمل والشك فى المحيطين وعدم الأقدام على التصرف فى المواقف

# يجب على المنظمات العربية تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة لتحسين ادائها

والتأجيل والتسويف خوفا من غموض بعض اللوائح أو عدم تغطيتها لجميع الحالات أو لعدم وجود تعليمات بشأنها.

## التحديات التى تواجه إدارة المنظمة فى ظل العناصر الحاكمة لتطبيق النظام ودوره وأسس نجاحه وأسباب عدم تطبيقه

يتوصل الباحث فى هذا الجزء إلى التحديات التى تواجه إدارة المنظمة المصرية وكيفية مواجهتها فى ظل مجموعة من العناصر الحاكمة فى بيئتها الخارجية، ودور النظام الجديد فى ذلك. كما يتناول تحديد أسس نجاح هذا النظام والتعرف على أسباب عدم تطبيقه حتى الآن.

### أولا: التحديات التى تواجه إدارة المنظمة:

من دراسة أمراض الإدارة المصرية وإدراك أثرها على بيئة المنظمة وتطوير القدرات البشرية للجودة وتعنى نموذج القيم والعادات البشرية والمعتقدات والسلوكيات المعنية بالجودة، نجد أن لهذه الأمراض آثارا سلبية تعتبر تحديات على جميع المستويات الإدارية فى المنظمة «العليا والوسطى والإشرافية بالإضافة إلى المتخصصين فنيا وإداريا» تعوق طريق تطبيق النظام.

واستخدام العلوم الإدارية يقدم لنا مداخل ومناهج العلاج، إلا أن إدارة المنظمة مطالبة بأن تحيد كل ما تستطيع أن تحيده من هذه الآثار التى ليس بوسعها مواجهته حتى يكتمل العلاج وتتماثل الإدارة المصرية لكامل الشفاء.

فليس موضوعنا الدراسة المتعمقة فى مثالب أومزايا هذه الإدارة، إلا أن التعرف عليها كنمط يؤثر ويتأثر بإدارة الجودة الشاملة هو الذى ساق الحديث إلى هذا المنعطف ولكن الملاحظ لمشاكل الإدارة فى مصر يمكنه تلمس المحاولات لبعض الإدارات فى المنظمات المصرية المختلفة وجهودها فى بناء بيئة داخلية تستخدم هذه العلوم والمناهج والمداخل لمزيد من لتحكم فى محددات البيئة والتغلب على عقباتها وحتى يتم إعادة صياغتها فى إطار يسهل معه تحسين الأداء ومن ثم زيادة الفعالية والكفاءة والإنتاجية.

وعلى الجانب الآخر يرى الباحث أن التغيرات فى البيئة الخارجية عميقة الأثر على البيئة الداخلية للمنظمة فالارتفاع الطفيف فى الجمارك المفروضة على المواد الخام المشتراه يؤثر ولا شك فى تكاليف الإنتاج، وفى الجهود المبذولة فى البيئة الداخلية للمنظمة التى تبنى منهجا إداريا لتقليل هذه التكاليف وهكذا الحال بالنسبة للضرائب ولأى قوانين وتشريعات تؤثر على أداء الجودة بالمنظمة.

والبيئة الخارجية للمنظمة ليست كلها شرا محدقا بل قد تمثل فرصا حقيقة لتحسين مواردها وزيادة حصصها التسويقية ومن ثم ربحيتها وإنتاجيتها ويتمثل ذلك فى الجهود التى تقوم بها الدولة لتحسين مناخ الاستثمار والتخصيصية وحل مشكلات الصناعة والتمشى مع الاتجاهات العالمية نحو تحرير التجارة العالمية وتطبيق اتفاقية الجات.. إلخ إلا أن مجموعة العناصر الحاكمة فى البيئة الخارجية للمنظمة هى المحك النهائى للحكم على هذه البيئة بأنها ايجابية أو سلبية وبمعنى آخر مواتية أو غير مواتية.

### ثانيا: العناصر الحاكمة فى البيئة الخارجية للمنظمة:

يمكن استنتاج العناصر الحاكمة لتطبيق النظام الجديد فى البيئة

الخارجية للمنظمة فى الآتى:

١ . درجة فعالية الثقافة التنظيمية فى المجتمع وأثرها فى تغيير الموارد البشرية للمنظمة من حيث قيمها ومعتقداتها التنظيمية وعاداتها وسلوكياتها وإعادة تكوينها لتكون قادرة على تحسين فرص الاستجابة لنظام إدارة الجودة الشاملة «بالتحسين المبكر فى طرق أدائها لعملياتها المختلفة».

٢ . درجة صلاحية نظامى التعليم والتدريب فى المجتمع وأثرهما على الموارد البشرية للمنظمة.

٣ . درجة صلاحية النظم الاجتماعية «السياسية والاقتصادية والإدارية» وقدرتها على توفير عناصر الدعم المختلفة اللازمة لإدارة الجودة الشاملة.

٤ . درجة تطور النظام التكنولوجى ونوعية التكنولوجيا المستخدمة ومدى ملاءمتها للظروف البيئة وقدرتها على أداء العمليات بالمستوى المناسب للتحكم فى الجودة وبتكلفة منخفضة.

٥ . درجة صلاحية واستقرار القوانين والتشريعات ومدى مناسبتها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### ثالثا: النظام الجديد ودوره فى التغلب على الآثار السلبية للبيئة الخارجية للمنظمة:

تتركز الآثار السلبية للبيئة الخارجية على إدارة الجودة الشاملة فيما تحدثه من نتائج محبطة للإدارة داخل بيئتها الداخلية مما يعكس احساسا بعدم جدوى وفاعلية جهودها الداخلية مهما عظمت وخطورة هذا الاحساس أنه ينعكس على قيم الإدارة داخل المنظمة واقتناعها بتلك القيم وبالتالى تنخفض جودة أداء المنظمة وتسوء جودة منتجاتها فماذا يجب أن تفعله الإدارة حيال ذلك؟

إن دور الإدارة فى تجنب تلك الآثار يعتمد على قدرتها على امتصاص الصدمات الآتية من البيئة الخارجية ومدى اقتناعها بالقيم الإدارية التى تتبناها لذا يجب على الإدارة من البداية ألا تتبنى قيما دون قناعة كاملة بها، وأن تتوخى الصدق فى الإعلان عن هذه القيم إلا وقعت فى مأزق قول مالا تفعل، وفعل ما لا تقول، فالعبرة ليست بتبنى القيم والأفكار الحديثة بقدر ما تكون بتبنى ما تقتنع به وما هى له من حيث القدرات والامكانات والجهود «ضرورة دراسة مدى احتياج المنظمة لنظام إدارة الجودة الشاملة» إن غاية ما تحدثه إدارة الجودة الشاملة، هو التغيير الشامل فى البيئة البشرية للمنظمة ونعنى بها قيمها ومعتقداتها وتوجهاتها ومن هنا يمكن حينئذ أن تكمل المنظمة مسيرتها نحو النظام بوضع الاستراتيجية التنظيمية التحويلية، وبتعميم هذا النظام على كافة المنظمات تتغير قيم ومعتقدات وعادات وسلوكيات المجتمع نحو الجودة. ويعتبر البناء البيئى الداخلى للمنظمة هو أخطر وأصعب وأول ما يجب أن تبدأ به المنظمة توجهها عند تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فالبناء البيئى الداخلى الذى يجب أن يكون قويا ومتينا ومتماسكا يسهل مهمة المنظمة فى تكوين الاستراتيجية التنظيمية التحويلية ويدعم موقفها فى مواجهة تحديات السوق والمنافسة

### رابعا: أسس نجاح النظام الجديد فى مصر:

أن أعمق ما يتحلى به فكر الجودة فى مصر يعتمد إلى حد كبير بعيد على القيم الدينية والإيمانية العميقة فى جذور الشعب المصرى إذا ما ارتكنت إدارة الجودة إليها أفلحت وصدقت إن فعلت كما أن المصريين القدماء قد عرفوا قيم الجودة وحساب الأبعاد النسبية وتنفيذها بدقة عظيمة حتى أن التفاوت فى طول أى ضلع من أضلاع قاعدة الهرم الأكبر بالجيزة لم يتعد ٠.٥٪ من متوسط الطول الذى يبلغ حوالى ٢٣٠.٣٦ مترا وهذه دقة كبيرة بالنسبة للحجم الكلى للهرم، إن نجاح إدارة الجودة الشاملة فى مصر يرتكز على الأسس الآتية:

١ . التركيز على القيم الدينية وارتباطها بحسن أداء العمل واتقانه وأنه لا خير فى عمل غير مقتنع به ومنوى له.

٢ . الرجوع إلى الأصول القديمة وإزكاء روحها امتدادا إلى العصور الحديثة للأخذ بقدر الإمكان بالمتاح الممكن والإفادة بكل جديد وحديث يتمشى مع تلك القيم وهذه الموروثات «مثل نظام الصبية المتدرجين، التلمذه الصناعية، الأسطى والصانع، الاستاذ والتلميذ.. إلخ»

٣ . البعد عن الشعارات المقيتة وتبنيها دون دراسة ومعرفة متأنية وعميقة وتهيئة قبل تطبيقها عمليا والتأكد من ملائمتها للبيئة المصرية.

٤ . إيمان الإدارة العليا بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والالتزام به.

٥ . ضرورة تغيير القيم الثقافية وتطوير البيئة البشرية وتكوينها وزيادة قدرتها على التغيير نحو الاستجابة للتحسين.

٦ . ضرورة غرس قيم إجادة العمل وتملك العمليات والرقابة الذاتية للجودة.

٧ . ضرورة التركيز على العمل الجماعي واذكاء روح الفريق واستخدام فرق تحسين الجودة وربط تقييم الأداء بنتائج الأعمال والأداء الجماعى.

٨ . وضع معايير موضوعية للأداء فى إطار استراتيجية لتحسين الأداء «الإدارة الاستراتيجية للأداء» تركز على قيم الأداء الجماعى.

٩ . ضرورة وجود رؤية ورسالة وغايات وأهداف محددة للمنظمة خاصة بالجودة ومن خلال خطة استراتيجية وفى إطار سياسات عامة تنظم وتراقب وتنفيذ كل ذلك وصولا للارضاء الكامل للعملاء بتحقيق احتياجاتهم وتوقعاتهم فى المنتجات المقدمة لهم «سلع أو خدمات».

١٠ . التأكيد على تعاون الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة فى تحقيق الجودة على مختلف أصعدة العمل الفنى والإدارى والخدمى، بإشراف الجهات الاستشارية المتخصصة عند تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

١١ . ضرورة ادخال التحسينات والتطورات على أساليب ونماذج حل المشكلات المتعلقة بالجودة مع ضرورة تدريب العاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج لاسيما الأساليب الاحصائية لمراقبة العمليات المختلفة بالمنظمة كل فى مجال نشاطه.

١٢ . ضرورة استخدام نظم المعلومات الإدارية وعمل قاعدة عريضة من البيانات التى ترشد عملية اتخاذ القرارات فى المنظمة لأن ذلك يساهم بشكل فعال فى تحقيق الاتصالات والتعاون والتنسيق لتحقيق الجودة المنشودة للعميل بأقل وقت جهد وبدوره عمل قصيرة بمنتج مبتكر.

١٣ . إعطاء العاملين السلطة اللازمة لأداء أعمالهم ودون التدخل فيها من قبل الإدارة أثناء التنفيذ «تمكينهم» حتى تعطى الثقة الكاملة لهم ولتشجيعهم على ابتكار الأساليب والأدوات المناسبة لعمليات التنفيذ اعتمادا على الأهداف التى سبق تحديدها معهم ويتم متابعة نتائج تحقيقها على فترات زمنية متباعدة.

١٤ . التدريب المستمر فالجميع بحاجة إلى التدريب كل فيما يخصه وذلك حتى تتحقق مكاسب التدريب من زيادة فى المعارف وتحسن فى مهارات الأداء وتغيير فى الاتجاهات والقيم. وكذلك التدريب فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة والطرق والأساليب المستخدمة فى تطبيق نظامها.

١٥ . عملية تطوير وتحسين الجودة هى عملية مستمرة، الأمر الذى يتطلب دراسة متأنية لجميع العمليات المؤداة وتصميمها وتخطيطها بما يخدم التحسين المستمر فيها، وبمتابعة من فرق التحسين المستمر فى الجودة «السابق الإشارة إليها فى النقطة السابعة» تحقيقا للوصول لدرجات أعلى مما يتطلبه العميل من احتياجات وتوقعات فى المنتج

المقدم إليه».

**خامسا: أسباب ابتعاد الشركات الحاصلة على شهادات الأيزو ٩٠٠٠ عن تطبيق النظام الجديد، حاليا:**

وحتى تكتمل الصورة يحاول الباحث معرفة أسباب ابتعاد الشركات حاليا عن تطبيق هذا النظام وذلك من خلال دراسة استقصائية «٩» كانت نتائجها كالتالى

١ . ظهور سلسلة المعايير القياسية ISO 9000 وتسابق الشركات للحصول عليها أدى إلى عدم تركيزهم على نظام إدارة الجودة الشاملة «الاختيارى» ولإحساسهم بأن نظم ISO 9000 تعتبر إجبارية طالما تؤثر على تصدير منتجاتهم لاسيما بعد أن بدأ تنفيذ اتفاقية الجات.

٢. المدى الزمنى الطويل نسبيا اللازم لإعداد البيئة الحضارية للمنظمة كخطوة أولى نحو بناء نظام إدارة الجودة الشاملة.

٣ . عدم وجود دراسة تطبيقية تصلح للعرض على أصحاب هذه الشركات توضح السبب الثانى وضرورة عدم التمسك به نظرا لأنه بإمكان الشركة أن تطبق النظام وتستمر فى عملها به وفى نفس الوقت تهيىء بيئتها الداخلية شيئا فشيئا.

٤ . ضعف النظم الإدارية الموجودة بالشركات مما أدى إلى انخفاض رؤيتها الاستراتيجية وتفضيلها السعى وراء شهادات الأيزو دون الرؤية الأبعد والأشمل لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

٥ . عدم وجود كيانات استشارية متخصصة فى إدارة الجودة الشاملة لتقديم هذه الخدمات ولإعطاء الثقة المرجوة فى هذه الكيانات حتي تبعث علي الطمأنينة وتروج لخدماتها عن حق ومعرفة وبصيرة.

٦ . ضعف الموارد البشرية والمادية لبعض المنظمات ممايجعل البناء الهيكلي التنظيمى اللازم لنظام إدارة الجودة الشاملة غير متيسر بالقدرات الحالية وبالتالى سيؤدى إلى عزوفها عن ملاحقة هذا النظام المتطور باستمرار.

٧ . ضعف الجهات القائمة بتقديم الخدمات التنموية الإدارية لاسيما فى مجال إدارة الجودة، وخلطها بين المفاهيم الحديثة فيما يتعلق بالسياسة والإدارة والنظام، أو لوجود تناقضات فيما تقوم ببثه من برامج تدريبية أو ندوات مما يترك أثارا سلبية على عقلية مرتاديها، ويبعث بالتالى على الخلط الحادث بين مفاهيم إدارة الجودة وتضعف سياسة الجودة أو تجعلها في إطار إدارى غير متماسك وبذلك تنشأ نظم جودة سريعة لاتعبر عن المنظمة أو المتعاملين معها.

وبوجه عام يعتقد الباحث أن مجموعة الأسباب السابقة هي من الأسباب العامة لعزوف غالبية الشركات فى مصر عن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حتي الآن.

## النموذج المقترح

تستغرق عملية تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة فى الدول المتقدمة حوالى من ثلاث إلى أربع سنوات وذلك على أقل تقدير اعتمادا على عدة عوامل منها العوامل الأساسية الآتية:

أ . درجة التزام الإدارة العليا

ب . المدى المستخدمة فيه الموارد

جـ . حجم المنظمة

د . حالة ومدي تعقد البيئة الكلية الحالية للمنظمة

هـ . مهارة تطبيق أجزاء النظام

وعلي سبيل المثال إذا كانت الشركة تتكون من ٢٦٠٠ عامل ولها خمسة مواقع رئيسية وتعمل فى الولايات المتحدة الأمريكية فقد يستغرق وقت إعدادها باستخدام أحد نماذج إدارة الجودة الشاملة حوالى عامين ونصف العام. وقد يحدث أن تنجز شركة أمريكية أخرى نفس النظام فى فترة تمتد من عام إلى عامين.

وفى الدول النامية ومن بينها مصر نجد أن انجاز النظام تبعا للنموذج الذى يطرحه الباحث من خلال هذا البحث سيستغرق على أقل تقدير حوالى سبع سنوات وربما أقل اعتمادا على مدى تحقيق مجموعة العوامل السابقة «لقد أوردت معظم المراجع المتحدثة عن نظام إدارة الجودة الشاملة والتحول إليه أن بناء البيئة الحضارية لمنظمة تعمل فى الدول النامية قد يستغرق وحده علي أقل تقدير حوالى خمس إلى عشر سنوات» وفى اعتقاد الباحث أن تطبيق مثل هذا النظام فى الدول النامية قد يتأخر عن الفترة المذكورة إذا كانت البيئة الخارجية للمنظمة غير مواتية، وقد يقل إلى خمس سنوات إذا كانت البيئة الداخلية مهيأة بالإضافة إلى تحييد الجوانب السلبية فى البيئة الخارجية الممكن تحييدها والانتفاع بجوانبها الايجابية.

وفى مصر ومن متابعة الباحث اللصيقة للشركات العديدة ومعظمها حائز على إحدى شهادات الأيزو ٩٠٠٠ وجد أن اهتمامها بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يشوبه الآتى

ا . ضعف الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وأحيانا انعدامها.

ب . اعتقاد الإدارة العليا فيها أن تهيئة البيئة الحضارية «الثقافية» للمنظمة درب من دروب الرفاهية وإضاعة للوقت، لاسيما إذا قيل لهم أنه يستغرق السنوات متناسين أنه من الممكن خلال العام الأول تحقيق منجزات مبهرة فى ذلك المجال إضافة إلى المضى فى المراحل الأخرى للنموذج بالتوازى مع استكمال جوانب القصور فى هذه البيئة.

حـ . ارتكاز هذه الشركات إلى ما تصدره المنظمات الدولية من معايير أحدث لديها أحساس بأنه لا حاجة لمزيد من التطوير إذا لم يكن مرتبطا بمعايير دولية تحد من فرص التسويق العالمى.

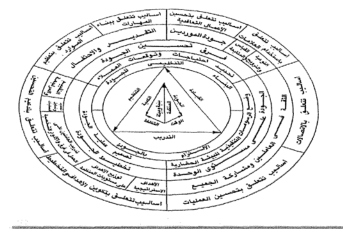
د . بقية الأسباب التى أشار إليها الباحث فى الجزء السابق مباشرة

وفى تقدير الباحث أن هذه النقاط السلبية ستؤخر تقدم هذه الشركات وربما تجعلها عرضه لسحب الشهادات الحاصلة عليها فى يوم من الأيام مهما كانت صيانة الشهادات قائمة وتديرها شركات استشارية متخصصة.

كما يؤكد الباحث أن المنظمة الدولية للتوحيد القياسى ISO قد اتخذت خطوات فعلية ستأخذ حيز التنفيذ قريبا مجمل هذه الخطوات هو جذب المنظمات إلى التحول التدريجى نحو نظام إ دارة الجودة الشاملة باستخدام التخطيط الاستراتيجى للجودة فى إطار استراتيجية إدارية شاملة.

ومن ثم يستعرض الباحث فى هذا الجزء مكونات نموذج إدارة الجودة الشاملة بادئا رحلة تحقيقها من خلال مجموعة من الحلقات التي تشبه لحاء القطاع المستعرض فى ساق الشجرة والذى يمثل هنا حلقات نمو النظام وتطوره، وبالتالى يتناول النظام من خلال هذه الحلقات التى تبلغ ست تبدأ من الداخل وتستمر إلى الخارج مع استمرار حياة المنظمة معبرة عن نموها ونمو مقابل فى النظام.

ويوضح هذا فى الشكل «١» الذى يتكون من ستة حلقات تكون النظام كالآتى:



**الحلقة الأولى:** تشير إلى الأهمية المركزية لتحديد المنظمة لمدى احتياجها للنظام قبل الشروع فيه وأن هذا الاحتياج يتركز فى تحقيق الرضا عن أربعة غايات مزدوجة التعاكس «يوضحها النموذج» ويتم ذلك من خلال العنصر البشرى الذى تشارك فى تكوينه عناصر ثلاثة أساسية هى القيادة والتنظيم والتدريب «مثلث النظام».

فقبل البدء فى عملية تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ينبغى أن ترى الإدارة وتحدد بوضوح مدى احتياجها لتحسين الجودة، قد يكون هذا باستخدام أحد الاستقصاءات «١١» إذ يتركز هذا الاحتياج فى استمرار حياة المنظمة فى بيئة المنافسة الديناميكية حيث يطلب العملاء باستمرار المزيد من التحسين الفعلي فى المنتجات التى يقدمها منتجون مختلفون.

إلا أنه قد تنزلق منظمة ما فى دائرة مفرغة من السعى إلى الكفاءة والفاعلية الكلية لاسيما فى المنظمات الحكومية حيث نجد أن التحسين أكثر صعوبة في تحقيق شيء ملموس ويجب أن نتحقق كذلك من أن هناك الكثير من المنافسين على نفس الطريق، وإن لم يكن كذلك فإن تواجدهم فى حد ذاته يمثل تهديدا مستقبليا لذا يجب تقييم الأوضاع الجارية وتركيز الاهتمام فى النظرة المستقبلية على الإدارة إلى حد وضع رؤية بعيدة المدى، وإدارة الأوضاع الحالية والمستقبلية نحوها وتحديد الطرق الأساسية المختلفة لإدارة الأعمال المنظمة لتحقيقها.

فعندما تبحث المنظمة عن طريقة لتخفيض التكاليف لتحقيق الأرباح المستهدفة فى سنوات قليلة قادمة، أو إذا كانت إدارة المنظمة تبحث فقط عن وسيلة لأسعاد العاملين فلا ينبغى لها عندئذ التفكير فى نظام إدارة الجودة الشاملة فتطبيق هذا النظام يحتاج إلى طريق شاق وطويل لذا يجب أن يكون لديها سبب إجبارى قوى يجعلها تقبل المضى فيه فأى شيء أقل من ذلك يؤدى إلى نقص التزام الإدارة بالنظام المقترح مما يجعلها تدور فى دوامة بسبب عدم التأكد من نجاحه.

لذا على الإدارة أن تبحث أولا وقبل اى شيء عن مدى احتياجها لتطبيق النظام ومن ثم تنتقل إلى الخطوات العملية اللازمة لبدء رحلة إدارة الجودة الشاملة عندما تستيقن من أن هذا الاحتياج شيء ضرورى ولازم لحياة المنظمة واستمراريتها فى المنافسة.

**الحلقة الثانية:** وتركز على أهمية الالتزام بالجودة على جميع المستويات المنظمة لاسيما إدارتها العليا حتى يتسنى لها تحقيق النظام.

كما تركز على الأساس الذى يقوم عليه بناء النظام وهو «البناء التنظيمى للجودة» والذى يعنى تكوين مجلس الجودة واختيار تقسيمات الجودة وفريق تصميم عملياتها وتكوين الفرق القيادية وكذلك تحديد الموقع المناسب لاجراء الاختبارات على النظام من خلال تطبيقه فيه.

**الحلقة الثالثة:** وتركز على تحديد احتياجات وتوقعات العملاء بشتى الوسائل ودون الاعتماد على طريقة واحدة «المسح السنوى للعملاء» وذلك لتقييم احتياجاتهم وردود أفعالهم من جميع الجوانب حيث أن أفضل رصيد يحفظ للمنظمة هو ذلك الذى كونته أيضا بناء على ملاحظات عملائها ومن تحديد اتجاهات العملاء تستطيع المنظمة أن تقيم العائد على الاستثمار وحصتها التسويقية والعائد على أسهمها والعائد على مبيعاتها.. إلخ.

ثم تركز على وضع الرسومات التنفيذية للبيئة الحضارية وذلك اعتمادا على قياس اتجاهات العاملين ووجهات نظرهم نحو الأولويات الخاصة بالشركة وقيمها وتحديد القيم التى تدعم هذه البيئة اللازمة لإدارة الجودة الشاملة، وكذلك ملاحظة الفجوة بين النظام الحالى والنظام المقترح وتحديد خطط العمل المطلوبة لشد هذه الفجوة اوالجزء الأخير من هذه الحلقة يتناول تصميم عملية «نظام» الجودة وهو الجزء الذى يمثل تحديد علاقات العاملين بعضهم ببعض والهياكل التنظيمية التى تربطهم والمكونات الداخلية للنظام «عناصره» الذى سيتبعوه مع تأكيد أهمية أن يرتبط العاملون بالنظام من خلال قناعة تامة به وأن يعبر النظام عن مقتضيات وعناصر الجودة وذلك يعنى ضرورة تواجد النظام المتكامل وارتباط العاملين به وولائهم له لدرجة تكاد أن تقترب من الولاء الدينى.

**الحلقة الرابعة:** وهى التى تبنى المكونات السابق الاشارة لها بشكل مرتبط بالمستويات التنظيمية للعاملين فتضع الجودة كمحور رئيسى على رأس اهتمام التنظيم فتكون لأعلى وتضع تخطيطا فى قاعدة الهرم التنظيمى المقلوب أى لأسفل وتؤكد أن العصب الرئيسى الذى يربط القمة المقلوبة بالقاع المرتفع هو فرق تحسين الجودة التى تنتشر عبر جنبات المنظمة وكأنها الأعصاب الفرعية «المكونة للجهاز العصبى» المحركة لكافة أطراف النظام.

وتتركز فى هذه الحلقة أهمية التدريب من جديد وتتضح قيمته فى كونه القوة المنفذة للتغيير والمحققة للمستويات اللازمة من الجودة فى جميع أنشطة المنظمة لاسيما دوره البالغ التأثير فى تغيير بيئة المنظمة.

**الحلقة الخامسة:** وتمثل مستوى النضج الحادث فى المنظمة بجميع أفرادها فتحدث الثقة الكاملة فى العاملين بها ومشاركتهم ومدى استخدامهم للأساليب المختلفة والمؤثرة فى تطبيق نظام إدارة الجودة «الفنية والإدارية» وأثر التدريب فى اكسابهم هذه المهارات والمعارف وتحويل اتجاهاتهم إليها وكذلك نراه فى مستوى تخطيط الجودة بالمفهوم الاستراتيجى الأوسع وكيفية توزيع هذه الأهداف على المستويات التنظيمية المختلفة بالمنظمة، وكذلك تدريب العاملين على العمل فى فرق وتحديد دور كل منهم فى النظام وتحديد العمليات المختلفة وتحليلها وتقييم ومراجعة عملية التخطيط الاستراتيجى للجودة فى مراحله المتعددة.

وتركز كذلك على الموردين ومستوى جودة أدائهم ودور المسئولين عن المشتريات فى التعاون مع الموردين من أجل ضمان الحصول على المواد عالية الجودة كما تم تحديد مجموعة الأسس اللازمة لتكوين العلاقة بين الموردين والمشترين.

بالاضافة إلى تركيزها على تحديد الأسس التى تؤدى إلى بعث الثقة فى العاملين والحصول على مشاركتهم جميعا، كما توضح دور القياس والمتابعة فى تقييم أداء العمليات وأهمية استخدام تكلفة الجودة وتحليل مدى سوء الجودة الناتج عنها وإلى حد يتم التحسين فيها تحقيقا للوصول لأعلى جودة وانتاجية من كل عملية.

**الحلقة السادسة:** وتمثل أساليب إدارة الجودة الشاملة وهى الأداة التى يجب أن يتعرف عليها جميع العاملين بالمنظمة كل فيما يخصه وأن يتدرب على استخدامها تدريبا كافيا لرفع مهاراتهم فى أداء اختصاصاتهم ومن ثم حدوث التحسين فى الجودة وكذلك تم تقسيم هذه الأساليب إلى ثمانى مجموعات.

٥. نقاط التأكيد ومعايير تقييم أداء النظام

١.٣ نقاط التأكيد فى التحول المطلوب إلى نظام إدارة الجودة الشاملة.

١.١.٣. لا يمكن اعتبار أى نموذج من نماذج إدار الجودة الشاملة وصفة «روشتة» نجاح وذلك لأن أى منظمة قد تختلف عن الأخرى ولكن أيا من هذه النماذج يمكن استخدامه كدليل مساعد لرحلة تحقيق الجودة

المتكاملة.

٢.١.٣. حدد السبب الاجبارى الذى يدعو المنظمة إلى تبنى عملية إدارة الجودة الشاملة وإلا فأن التزامك سيتحلل عند ظهور أى بوادر لقضايا ملحة.

٣.١.٣ نظم الشركة لرحلة الجودة التى لا تنتهى «رحلة التحسين المستمر»

٤.١.٣. التزم بالجودة بصراحة ووضوح بوضع سياسة الجودة ومهد بالتنظيم.

٥.١.٣ أبحث الأثر المرجع من العملاء فهو أولوية ثابتة ودائمة فى النظام.

٦.١.٣. قس اتجاهات العملاء وحدد الاتجاهات التى تدعم نظام إدارة الجودة الشاملة ولاحظ الفجوة بين النظام الموجود والنظام المطلوب حتى تخطط لسدها.

٧.١.٣. إبدأ فى النظام الجديد بشغف.

٨.١.٣ أعمل فى فرق لحل قضايا الجودة فذلك أحد العناصر الثلاثة الحاكمة فى الهرم التنظيمى لإدارة الجودة الشاملة.

٩.١.٣ بعد تقييم احتياجات العملاء حدد الأولويات الحاكمة حتى تركز الطاقات والموارد تجاهها من خلال عملية تخطيط الجودة.

١٠.١.٣ . اعتبر الجودة على مستوى كل وحدة فى المنظمة هى عملية على مستوى كل قسم فيها حتى تؤكد الجودة على مستوى المصنع أو المكاتب الخدمية «فى حالة الخدمات» ولذا تعتبر هى الساق الثالثة لنظام إدارة الجودة الشاملة «أو العنصر الحاكم الثالث فى الهرم التنظيمى لإدارة الجودة الشاملة».

١١.١.٣. اقلب الهرم التنظيمى للمنظمة رأسا على عقب.

١٢.١.٣. استخدم اطار ديمنج Deming Wheel كمفهوم بسيط وقوى لتخطيط الجودة «خطط . افعل . تأكد . أقر P..D.C.A».

١٣.١.٣. التدريب والتدريب وإعادة التدريب ومن ثم تدريب أكثر أى تكوين بيئة تعليم مستمر.

٣.١.١٤ . عزز ودعم عملية الجودة والالتزام نحوها من خلال أكثر الطرق فعالية مع اعتبار مشاركة المديرين شيئا أساسيا.

٣.١.١٥ . احتفل بنجاحاتك وتعرف على قياداتك المؤثرة فهذه متعة أيضا.

٣.١.١٦ . فى نظمام إدارة الجودة الشاملة للبائعين «الموردين إليك» الحق فى الاشارة إلى ذلك وإلا انعدمت أهم مزايا تطبيقه.

٣.١.١٧ . ضع وراقب المؤشرات الرئيسية للنجاح مع تأكيد أساسى على العوامل المتعلقة بالعملاء حيث أن أكثر هذه المؤشرات حيوية هى تلك التى يجب أن تعتمد على درجة إرضاء العملاء.

٣.١.١٨ . مارس ما وعظت به وطبق اطار ديمنج لتطوير عملية إدارة الجودة الشاملة.

٢.٣ معايير تقييم أداء النظام «مؤشرات نجاحه».

لقد وصفت حركة الجودة فى العصور الحديثة بأنها تسير وفقا لمجموعة من الأساليب المتجددة فى مسيرة لا نهاية لها، كما حظيت بوعود قدمت المعجزات القريبة من الأذهان وزدت بذلك إلى نجاحات لاحد لها فى كثير من البلدان التى كانت فى طى النسيان أو التى عانت ويلات حروب عالمية مدمرة ولقد كان التقييم الرسمى للجودة هو نقطة البداية للانطلاقة التى لا تتوقف.

ومن ثم فسر لنا تقييم الجودة حجمها الهائل كقضية محورية ذات تأثير لا نهائى وجوانب متعددة تتطلب الاهتمام.

ولذا أصبح تقييم الجودة مرادفا لوصف حالة الجودة من خلال مراجعة شاملة للشركة.

ولقد حدد «جوران» «١٢» أن تقييم الجودة يتضمن أربعة عناصرهى:

أ . تكلفة النقص فى الجودة «سوء الجودة»

ب. ابقاء الوضع التسويقى.

جـ . القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات «الثقافة» تجاه الجودة فى المنظمة.

د . تشغيل نظام الجودة.

والجدول «١» يوضح كيفية مراقبة أداء نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام المجموعات الأربع السابقة محددا بعض المعايير التى يمكن وضعها فى كل منها للحكم على أداء النظام.

### معايير تقييم أداء نظام إدارة الجودة الشاملة

| العنصر | معايير التقييم | السنة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ٢٠٠٠ | ٢٠٠١ | ٢٠٠٢ | ٢٠٠٣ | ٢٠٠٤ |
| تكاليف سوء الجودة | ١ - المصروفات الإجمالية | | | | | |
| | ٢ - تداول شكاوى العملاء | | | | | |
| | ٣ - مطالبات فترة الضمان | | | | | |
| | ٤ - عدد شكاوى العملاء | | | | | |
| | ٥ - دوران العمالة | | | | | |
| بقاء الوضع التسويقى | ٦ - إيرادات المبيعات | | | | | |
| | ٧ - الأرباح قبل خصم الضرائب | | | | | |
| | ٨ - عدد العملاء | | | | | |
| | ٩ - عدد المشترين المتكررين | | | | | |
| | ١٠- ترتيب جودة الموردين | | | | | |
| | ١١- العائد على الاستثمار فى إدارة الجودة الشاملة | | | | | |
| ثقافة الجودة فى المنظمة | ١٢- نتائج بحوث العملاء | | | | | |
| | ١٣- المدفوعات للعاملين كنسبة من المبيعات | | | | | |
| | ١٤- ترتيب حل شكاوى العملاء | | | | | |
| | ١٥- نتائج بحث العاملين بالقياس إلى إدارة الجودة الشاملة | | | | | |
| تشغيل نظام الجودة | ١٦- عدد العملاء لكل موظف | | | | | |
| | ١٧- عدد فرق تحسين الجودة | | | | | |
| | ١٨- عدد المشروعات مكتملة التنفيذ | | | | | |
| | ١٩- عدد ونسبة العاملين المشاركين | | | | | |
| | ٢٠- مدى إمكان تخفيض تكاليف سوء الجودة | | | | | |

## الخلاصة والنتائج والتوصيات:

مما تقدم تتضح الصورة بجلاء فى أن مشكلة الجودة فى المنظمات العربية ترتبط بعدم وجود خطة استراتيجية إدارية متكاملة وشاملة لتطوير المنظمات على مستوى العالم العربى تعتمد على اعتبار إدارة الجودة الشاملة هى قاعدة الانطلاق ولقد أدى هذا إلى التخبط الحادث الآن إلى تعدد المبادرات الفردية حتى فى اطار المنظمة الواحدة داخل البلد الواحد تجاه ما تفعله حيال تحسين الجودة.

كذلك أدى الإخفاق فى استخدام المداخل والأدوات الحديثة للإدارة والتركيز على المكاسب قصيرة الأجل أكثر من التنمية على المدى البعيد إلى زيادة حجم المشكلة.

كما أن أكبر العقبات أمام تحسين الجودة فى صناعات وخدمات الدولة العربية هو نقص الادراك الحقيقى لدى رجال الصناعة لمزاياها الاقتصادية حيث ينظر إلى الجودة كهدف اجتماعى أما أسهامها فى رفع معدلات العائد على الاستثمار فى الأعمال فيعتبر هامشيا.

هذا بالاضافة إلى كافة محددات فعالية الإدارة العربية سالفة الذكر كما يمكن صياغة النتائج التالية التى تحققها المنظمات العربية فى حالة نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

. يتحقق الدور الكامل للجودة من خلال هذا النظام الذى يحقق النهوض بالمنتجات «سلع وخدمات» التى تقدمها البلدان العربية لاسيما أن الجودة هى العنصر الرئيسى والمهم فى تحسين الوضع الاقتصادى لعالمنا العربى وزيادة معدلات التنمية وفتح أسواق جديدة والتوسع فى التصدير نتيجة تحسين الحصص التسويقية للمنظمات ونموها وارتفاع معدلات عوائدها على الاستثمار «تتحقق جودة الصادرات لعالمنا العربى من خلال إدارة استراتيجية متكاملة للاقتصاد العربى ينبغى أن تبنى على أسس التكامل الاقتصادى واعتبارات الاستمرار فى التقدم والنمو فى الأسواق العالمية وهو ما لا يمكن تحقيقه بدون الارتكاز على الاستراتيجية الإدارية الشاملة للتطوير».

. تحقق إدارة الجودة الشاملة بما تشمله من إدارة استراتيجية للجودة الرؤية الواضحة والشاملة للنظام المتكامل من خلال آراء جميع العملاء وكذلك الآراء الداخلية لواضعى الاستراتيجية على مستوى المنظمة، «نظمام إدارة الجودة الشاملة نظام ديناميكى متجدد طوال حياة المنظمة ويعتمد على مقاييس شتى تعكس أهمية أن تتواصل الرؤية الاستراتيجية عبر جميع وحدات المنظمة وتستخدم الأساليب الأساسية والمهارات الفنية المتخصصة من خلال تنظيم متكامل ومحكم يركز على التحسين المستمر لجميع عمليات المنظمة».

. تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فى المنظمات العربية ينشىء بمرور الوقت ثقافة تنظيمية حضارية «قيم وعادات وسلوكيات وتوجهات متطورة» تجاه الجودة.

. هذه الثقافة التنظيمية تحدث تغييرا فى البيئة الداخلية للمنظمة التى تتيح بدورها قيام النظام بشكله المتكامل وتدعم موقف المنظمة فى مواجهة تحديات السوق والمنافسة.

. تحسين الفعالية التنظيمية التى تشارك فى صحة الأوضاع المالية والمنافسة للمنظمة «تعتبر المستويات الاستثنائية للفعالية التنظيمية ميزة تنافسية قوية وفريدة».

. أن النتيجة الشاملة لهذا النظام أنه يحقق الاعتناء الأكثر بالعملاء لأنهم سر وجود أى منظمة وبالتالى فهو يحقق إرضاءهم بل امتاعهم.

ويمكن صياغة التوصيات التالية لتحسين الجودة فى المنظمات العربية

**١. توصية على المستوى الاقليمى والدولى.**

ضرورة وضع خطة استراتيجية إدارية متكاملة وشاملة لتطوير المنظمات على المستوي الاقليمى باعتبار إدارة الجودة الشاملة هى القاعدة التى ينطلق منها التطوير وفى اطار تعاون دولى بين دول العالم العربى فى تبادل الخبرات والتجارب للوصول إلى رؤية مشتركة تبنى عليها قيم عادات وسلوكيات واتجاهات جديدة لتحسين الجودة.

**٢. توصية على مستوى المنظمة**

على كافة المنظمات العربية أن تتوجه نحو سرعة البدء فى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أدائها «باستدامة تحسين جودة منتجاتها» ويمكن الاستعانة بالنموذج الإدارى المقترح للتطبيق.

**٣. توصية للجهات المعنية والمسئولة عن الجودة:**

ضرورة قيام الجهات المعنية والمسئولة عن الجودة فى عالمنا العربى بدور قيادى وحيوى فى توعية بالنظام والتشجيع على قيامه والاشراف على الجهات القائمة على تقديم الاستشارات فيه وتقديم الدعم الكامل للمنظمات الراغبة فى التطبيق والجهات الاستشارية بالاضافة لدورها الأساسى فى سن القوانين والتشريعات التى تحمى المستهلك وتحافظ على مستوى جودة المنتجات، كما يمكن البدء فى اعداد جائزة لأفضل المنظمات التى تطبق إدارة الجودة الشاملة على مستوى العالم العربى على غرار جائزة «مالكولم بالدريج» التى تمنح فى الولايات المتحدة الأمريكية وجائزة «ديمنج» التى تمنح فى اليابان.

## المراجع والهوامش

sink scott,productivity measurements and Improvement- strategies and techniques: Institute of industrial Engineers:American Institute of Ind Engineers Atlanta,Georgia,U.S.A 1981:P24.

٢. الباحث بتصرف عن كتاب

أيزو ٩٠٠٠ الترجمة العربية الناشرون العرب والأفارقة القاهرة ١٩٩٤ ص ٤٠١.

٣. م. فاخر أحمد فريد على، الجودة وتطوير أساليب قياس الانتاجية بالتطبيق على الشركة المصرية لصناعة المعدات التليفونية رسالة ماجستير أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ١٩٩٢، ص ١٠٦، ١٣٠.

٤. د. محمود الفالح المؤثرات الحضارية والثقافية على التطوير الإدارى فى المؤسسات العربية وتطبيقاتها فى الأردن، المجلة العربية للإدارة المجلد ١١ العدد ٣ صيف ١٩٨٧.

٥. م فاخر أحمد فريد، قراءة تحليلية فى الإدارة العربية والمدير العربى بحث مقدم للمؤتمر الرابع للتدريب والتنمية الإدارية «نحو نموذج عربى للإدارة النظرية والتطبيق» إدارة البحوث والتطوير الخبراء العرب فى الهندسة والإدارة سميراميس انتركونتيننتال. القاهرة مارس ١٩٩٠ ص ١٠٩.

٦. د. عبدالله محمد أسعد، سمات وخصائص الإدارة المصرية دراسة تطبيقية ورقة مقدمة للمؤتمر الرابع للتدريب والتنمية الإدارية الخبراء العرب فى الهندسة والإدارة القاهرة ١٩٩٠.

٧. د. توفيق عبدالمحسن، الجودة والانتاجية وكفاءة التشغيل الاقتصادى ورقة علمية مقدمة إلى «لقاء العمل السنوى الخامس» الرؤية المستقبلية لمنظومة العمل الوطنى الاطار الفكرى. وبرامج التنفيذ لجنة الشئون المالية والاقتصادية بالحزب الوطنى الديمقراطى يناير ١٩٩٦.

٨. د. محمود محمد سلامة، جودة الانتاج، دار الكاتب العربى للطباعة والنشر القاهرة ١٩٦٧. ص ٢٥ - ٢٦.

٩. م فاخر أحمد فريد على استقصاء أسباب ابتعاد الشركات عن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بين مجموعة الشركات الحاصلة على شهادات الأيزو ٩٠٠٠ فى مصر «عينة من ١٠ شركات لخمس صناعات مختلفة» القاهرة ١٩٩٦.

١٠. Berry thomas H: managing the total Quality Transfomation, Mcgraw- Hill inc New York U.S.A 1991pp.39-40

١١. م فاخر أحمد فريد على استقصاء تحليل الاحتياج لتحسين الجودة، الخبراء العرب فى الهندسة والإدارة «تيم انترناشيونال» ١٩٨٩.

١٢. Juran J.m& Gryna EM Quaeity planning And Analysis McGraw -Hill International Edition NY,U.S.A,1993p.15

**محتويات الورقة:**

١ - نحو استراتجية فعالة للتسويق من خلال التجارة الالكترونية.
٢ - مفاتيح النجاح للتعامل فى التجارة الالكترونية.
٣ - استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية فى التعامل من خلال التجارة الالكترونية.
٤ - استراتيجية خدمة العملاء وتحقيق رضائهم كأحد الضمانات القوية لنجاح التجارة الالكترونية.
٥ - هل تغنى التجارة الالكترونية عن أساليب التسويق التقليدية؟
٦ - أثار الانترنت على نشاط الأعمال.

# نحو استراتيجية متكاملة للتخطيط لانشاء نظام للتسويق الالكترونى

إعداد الأستاذ الدكتور: عوض بدير الحداد

## الجزء الأول: نحو استراتيجية فعالة للتسويق من خلال التجارة الإلكترونية

**مقدمة**

● يثور التساؤل التالى دائما إذا ذكرت التجارة الالكترونية بالنسبة لأى ممارس فى مجال التسويق والبيع:

هل دخلت الشركة التى نعمل بها بالفعل عالم التجارة الالكترونية؟

ونسارع بالقول أنه مطلوب التفكير لبعض الوقت قبل الاجابة على هذا التساؤل.

● وقد يكون لدى الشركة موقع على شبكة الانترنت وبه صفحة جذابة Attractive Home Page تحوى معلومات أساسية عما تقدمه الشركة من سلع أو خدمات، كما أن المسئول عن المشتريات قد يجمع معلومات عن أسعار الموردين من خلال شبكة الانترنت وربما يقوم فى بعض الأحيان بإرسال طلبيات محدودة الكترونيا للموردين لتوريد تلك الطلبيات باستخدام كارت الكترونى فى حوزة المسئول عن المشتريات.

وبالتالى فإن الاجابة عن السؤال السابق سوف تكون بالايجاب.

● ولكن ألا تشمل التجارة الالكترونية E-commerce أيضا بيع المنتجات إلى العملاء من خلال الانترنت مثل ما تقوم به شركة مثل Amazon Com.؟ ألا يعنى ذلك أيضا مراجعة والتأكد من المخزون لدى الموردين الكترونيا وإرساء طلبيات معينة وتوجيهها إلى الموردين لتوريد تلك الطلبيات من مخازنهم الكترونيا؟ وكذلك أن تترك العملاء يقومون بنفس الشىء من خلال نظم الشركة؟

● الحقيقة أن التجارة الالكترونية E-commerce تشمل كل ذلك وأكثر وذلك هو السبب فى صيغة السؤال الذى طرحناه فى البداية.

● وعلى الرغم من أننا نجد أن معظم الشركات لديها على الأقل الآن ما يمكن أن يطلق عليه موطىء قدم بسيط Toe hold فى عالم التجارة الالكترونية فقد دخلت الكثير من الشركات عالم التجارة الالكترونية بشكل غير منظم Haphazard وذلك بسبب أن الإدارة العليا فى هذه الشركات لم يكن لديها قراراً واعياً ومدروساً بعناية conscious نحو التحرك فى هذا الاتجاه.

● ونتيجة لذلك نرى أن موقع أى شركة على شبكة الإنترنت قد لا يخدم سوى غرضا محدودا للغاية قد يتمثل فى الاستجابة لبعض الأسئلة والاستفسارات عن بعض المعلومات حسب الظروف، كما قد يحتوى موقع الشركة على الانترنت على نماذج لطلبيات order forms ينبغى إرسالها بالفاكس مرة أخرى إلى الشركة لأنها لا توفر لأصحابها منفذ آمن للطلبيات التى تتم من خلال بطاقات الائتمان credit card orders

● وإذا كان هذا السيناريو هو الشائع فقد حان الوقت على كل شركة أن تفكر فى تصميم استراتيجية فعالة للتجارة الالكترونية E`Commerce Strategy التى يجب أن تتكامل مع استراتيجية نشاط الأعمال فى الشركة.

● وعلى مديرى الشركات الآن أن يتذكروا الوقت الذى يجب فيه على الشركة أن تحاول أن تتكامل استراتيجية تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها وهيكلها التنظيمى مع أهداف الشركة. واليوم فإن عملية مشابهة لذلك مطلوب أن تتم وتشمل:

● تحديد ماذا ترغب الشركة فى تحقيقه من التجارة الالكترونية؟

● كيف ستؤثر هذه الأهداف على نموذج إدارة نشاط الأعمال الحالى فى الشركة؟

● وهل لدى الشركة القدرات القيادية والكفاءات والتكنولوجيا الملائمة لمواجهة أهداف الدخول فى عالم التجارة الالكترونية؟

**مكونات الاستراتيجية الفعالة للتجارة الالكترونية:**

يثور السؤال: من أين نبدأ؟

والاجابة: أن على إدارة أى شركة أن تنظر إلى الصورة الكلية أولاً لكى تحدد ماذا كانت ترغب أن تدخل فى عالم التجارة الالكترونية ومن أى زاوية من زواياه عند التعامل مع الانترنت؟ هل من خلال: -

أ ـ التعامل مع سوق المستهلكين Business- to- Consumer

ب ـ التعامل مع سوق الشركات والمؤسسات Business - to- Business؟

ج ـ التعامل مع كافة الأطراف التى ترتبط بها الشركة؟

د ـ أم مزيج من الاختيارات الثلاث السابقة؟

● يلى ذلك أن تحدد الشركة أى أنواع التعامل من خلال التجارة الالكترونية ترغب الشركة فى تطويره.

ـ هل تخطط الشركة أن تقدم شيئا ما أو عرضا ما للبيع؟

ـ هل تخطط الشركة أن تسوق السلع والخدمات الخاصة بها إلى المستهلكين وتحاول بناء وزيادة ولاء هؤلاء المستهلكين للماركة أوالعلامة التجارية لما تقدمه من سلع وخدمات؟

ـ هل تنوى الشركة أن تقوم بتحسين خدمة العملاء وتحقيق رضائهم من خلال بناء علاقة مباشرة الكترونيا ومن خلال الانترنت سواء مع وحدة نشاط أخرى فى الشركة أو مع شركة أخرى أو مع المستهلكين والعملاء؟

ـ هل تخطط الشركة أن تقوم بتبادل المعلومات مع شركاء فى النشاط لتسهيل والارتقاء بنشاط البحوث والتطوير أو للإسراع بالإجراءات الخاصة بالبيع والشراء وإدارة المخزون واعداد الفواتير ومواعيد التسليم وغيرها وتبسيط تلك الإجراءات؟

ـ وبصرف النظر عن أى من أنشطة التجارة الالكترونية سوف يتم اختيارها والتركيز على تطويرها بواسطة الشركة فإن الشركة فى حاجة إلى تحديد كيف سيؤثر التعامل فى التجارة الالكترونية على النموذج الذى تتبناه الشركة حاليا فى أعداد نشاط الأعمال الخاصة بها.

Current Business Model

ـ على سبيل المثال فإن تجار التجزئة ينبغى عليهم الأخذ فى الاعتبار تأثير التجارة الالكترونية على المبيعات فى المحلات الخاصة بهم؟ كيف سيغير عالم الأربع والعشرين ساعة من التعامل مع الانترنت إدارة المخزون، وما إذا كانوا مستعدين لاتمام التعامل بالعملات الأجنبية مثلا إذا ما طلب أحد العملاء من دولة أجنبية ذلك؟

**مواجهة التحدى:**

أن المفتاح الرئيسى هو معاملة التجارة الالكترونية كقرار نشاط استراتيجى وليس فقط قرارا تكنولوجيا ذلك أن الفرص التى تقدمها التجارة الالكترونية سوف تفرض مطالب كثيرة وتحديات على الشركة وعلى الإدارة أن تقيم قدراتها على الاستفادة من مزايا تلك الفرص التى تقدمها التجارة الالكترونية ومواجهة تلك التحديات.

ويتم ذلك من خلال تقييم ثلاث جوانب رئيسية فى الشركة:

**أولا: القيادة Leadership**

● ذلك أن الشركات التى تتفوق فى مجال التجارة الالكترونية لديها قادة مبتكرون ولديهم الاستعداد لتحمل المخاطرة.. وعليهم تفهم الحاجة إلى ضرورة وجود شخص مسئول عن المجهود والدعم المطلوب سواء بالنسبة للوقت أو التكلفة.

● بالاضافة إلى ذلك فإن الإدارة على مختلف المستويات الإدارية ينبغى عليها أن تدعم المبادرة نحو التجارة الالكترونية وأن توافق على أن يكون هذا النشاط مركزيا حتى يمكن للشركة أن تقدم رسالة واحدة متفق عليها على مستوى الشركة إلى أى فرد يزور موقع الشركة الكترونيا.

وعلى الإدارة أن تسأل نفسها الأسئلة التالية:

● هل التجارة الالكترونية تعد أولوية للإدارة العليا بالشركة؟

● هل حددت الإدارة عرضا مقنعا ومنطقيا للدخول نحو اتجاه التجارة الالكترونية بحيث يكون هناك قدر من السماح والتجاوز عن عملية الفشل والأخطاء الذى يمكن أن تحدث فى البداية؟ وهل يسمح بالتجريب؟

● هل يمكن للشركة أن تضع لهذه المهمة قادة لديهم معلومات كافية عن التجارة الالكترونية ولديهم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة؟

● هل لدى الشركة أفراد بالمهارات المطلوبة لتنفيذ المبادرات الخاصة بالتجارة الالكترونية بفاعلية؟

**ثانيا: التحكم والرقابة والسيطرة Governace**

● لا شك أن النموذج الذى تتبناه الشركة للسيطرة والتحكم والرقابة الذى يضع الأنظمة والاجراءات الرقابية ويحدد المسئوليات والسلطات والصلاحيات ينبغى أن يؤخذ فى الحسبان عند الدخول فى مبادرات فى مجال التجارة الالكترونية.

● فإذا كانت الشركة تتبنى منهجا مركزيا بمقتضاه يتم تركيز كل القرارات لدى المركز الرئيسى فإن لدى التجارة الالكترونية فرصة أفضل للنجاح إذا كان المسئول عن التجارة الالكترونية يرفع تقاريره مباشرة إلى القادة المسئولين عن الناحية التكنولوجية والتسويقية.

● عكس الحال فى حالة تبنى منهج أونموذج لا مركزى حيث تعمل كل وحدة نشاط أو قطاع مع المجموعة التكنولوجية والتسويقية الخاصة بكل منها.

● وهنا ينبغى أن يكون تنسيق جهود أنشطة التجارة الالكترونية نابعا من مصدر رئيسى ومركزى مسئول فى الشركة وذلك لتجنب توجيه رسائل متعارضة أو مختلطة للعالم الخارجى.

وعلى إدارة الشركة الاجابة عن الأسئلة التالية:

● هل يتفهم كل فرد فى الشركة المنهج أو النموذج الذى تتبناه الشركة فى السيطرة والتحكم وتحديد المسئوليات والصلاحيات.

● هل تتفهم الإدارة نماذج أو مناهج شركاء التعامل المحتملة فى التجارة الالكترونية فى هذا المجال؟

● هل ينسجم المنهج أو النموذج الذى تتبانه الشركة مع ما يتبناه الشركاء فى التعامل؟

**ثالثا: التكنولوجيا Technology**

● يجب أن نتفهم كذلك أن توافر مهارات وكفاءات قادرة على بناء موقع فعال للشركة على الإنترنت ليس كافيا ذلك أن التجارة الالكترونية تحتاج خبرة متميزة فى هذه المجالات سريعة التطور تكنولوجيا، وذلك من أجل تصميم المحتوى Content وكذلك تطوير وتحسين العمليات الخاصة بالأمن Security والبنية الأساسية infrastructure وعملية البرمجة programming المطلوبة للتعامل مع الانترنت.

● وعلى الرغم من حقيقة أن مختلف مستويات التجارة الالكترونية تتطلب تكنولوجيات مختلفة فإن الإدارة لا يجب أن تفقد الرؤية الخاصة بأهداف نشاط الأعمال وعليها أن تتصدى

للإجابة على الأسئلة التالية:

● هل لدى الشركة البنية الأساسية والكفاءات والخبرات المطلوبة للدخول فى مجال التجارة الالكترونية؟

● وإذا لم يكن الأمر كذلك؟ هل يمكننا أن نضع استثمارات فى هذا المجال ويكون المبرر قويا لذلك ومنطقيا؟

● هل يمكننا أن نجد شخصا مقاتلا أو بطلا champion إن صح التعبير لمشروع ما نبدأ به على سبيل التجربة فى هذا المجال؟

● هل يمكننا تكنولوجيا أن نصمم موقع الشركة على الانترنت بشكل يتوائم مع احتياجات كل زائر لهذا الموقع.
Customizing Web sit to each Visitor

● هل يمكننا تكنولوجيا أن نخلق ونحتفظ أو نكتسب قيمة فعلية من المعلومات التي تتوافر عن المستهلكين والعملاء.

● وخلاصة القول فإن تطوير نشاط التجارة الالكترونية قد يتطلب وقتا وتكلفة طائلة مصحوبا بتغيير فى ثقافة المنظمة بالإضافة إلى ذلك فإننا فى حاجة إلى وجود قائد لهذه المهمة.

● ونعنى بذلك شخص لديه الفهم المتكامل لعالم الانترنت ولقضايا التكنولوجيا ونشاط الاعمال فى الشركة وبالتالى يكون قادرا على إدخال أو إدماج نشاط التجارة الالكترونية داخل استراتيجية الشركة وهيكلها التنظيمى.

## الجزء الثانى

## مفاتيح النجاح للتعامل فى التجارة الالكترونية

من دراسة العديد من تجارب الشركات التى تعاملت مع التجارة الالكترونية يمكن التوصل إلى رصد قائمة من الخطوات على كل شركة ترغب فى التعامل بنجاح مع التجارة الالكترونية أن تلتزم بها:

**١ ـ تقييم ما إذا كانت التجارة الالكترونية فى المقام الأول هى الأسلوب المناسب للشركة من عدمه.**

● هل تتجه الصناعة التى تنتمى إليها الشركة نحو عالم التجارة الالكترونية؟

● هل يتجه المنافسون كذلك وما هو المدخل الذى يتبعونه؟

● ومن جهة أخرى لا يجب أن تقرر الإدارة أن سوق التعامل فى التجارة الالكترونية ليس له قيمة حقيقية لأن المنافسين لم يتحركوا فى هذا الاتجاه.

● وعلى الإدارة ألا ترتكب حماقة التفكير فى ضرورة التعامل فى التجارة الالكترونية لمجرد أن كل شركة أخرى لديها موقع على الانترنت.

● وعلى الإدارة أن تدرس وتتقصى وتبحث بتعمق وبهدوء فى هذا المجال.. ويجب التعامل مع هذا التطور كأى ظاهرة من حولنا فى العالم.

**٢ ـ وضع استراتيجية للتجارة الالكترونية قبل البدء فى التعامل**

إذا قررت الإدارة أن تأخذ هذه الخطوة عليها أن تتأكد من الإجابة على الأسئلة التالية:

● لماذا تقوم الشركة بهذه الخطوة؟

● ماذا تهدف أن تحقق من الدخول فى التجارة الالكترونية؟

● من هم العملاء المستهدفين بالتعامل فى التجارة الإلكترونية؟

● هل من المحتمل أن يكون هؤلاء بمثابة مجموعة تستخدم الانترنت؟

● ذلك أن عددا من الشركات التى تعمل فى مجال التكنولوجيا سارعت بخلق نوع من التواجد الالكترونى لأن العاملين بها كانوا مرتاحين تماما للتعامل مع الانترنت. ولكن جاءت النتيجة مدخلاً غير منظم وبدون تنسيق، وبالتالى فإن المادة المعلنة على شبكة الانترنت جاءت من مختلف الإدارات ووحدات النشاط فى الشركة بشكل منفصل على صفحات منفصلة على الانترنت مما أدى إلى اضطراب ذهنى لدى العملاء.. ولذلك على الإدارة ألا تدع أى شخص فى الشركة أن يصمم الموقع على الانترنت.. ويجب التأكد والرقابة الدائمة على صورة الشركة الذهنية وأنها واضحة ومتسقة على شبكة الانترنت تماما مثل وضوحها على أى منافذ أخرى للاتصال.

**٣ ـ عدم البدء على نطاق واسع:**

ما لم تتأكد الإدارة من أن التجارة الالكترونية سوف تحقق المنافع المرغوبة أوالمطلوبة، فإن عليها أن تبدأ بمشروعات محدودة على سبيل التجربة few pilot projects مع استخدام أكثر من مصدر خارجي للمعاونة بدلا من الاحتفاظ بعمالة دائمة فى هذا المجال حيث التكلفة الخاصة باستقطاب والاحتفاظ بهذه النوعية من العمالة سوف تكون باهظة.

**٤ ـ تفهم دلالات البيع والتسويق عبر الإنترنت**

من المعروف أن شبكة الانترنت لها انتشار وتواجد عالمى، ولذلك على الشركة أن تكون مستعدة لاجابة أى طلبية أواستفسار من أى فرد على مستوى العالم، فإذا تلقت الشركة طلبيات من دول أخرى وما هى المشاكل التى ستواجهها الشركة؟ وعلى الشركة أن تكون مستعدة على أقل تقدير للتعامل مع مشاكل العملات الأجنبية واتخاذ الاجراءات الخاصة بالشحن والنقل عالميا.

● أحد المداخل لامتداد ونشر الجهود التسويقية هى أن تحاول الشركة قدر الامكان أن تجعل المحتوى المقدم للعملاء على شبكة الانترنت خاص أومحلى لكل دولة على حدة.

**٥ ـ الاستجابة بسرعة لتوقعات العملاء:**

● مرة أخرى، على الإدارة تحديد المسئولية للاجابة على تساؤلات واستفسارات العملاء بسرعة وعلى الشركة أن ترد على الاستفسارات الواردة فى الحال بما يفيد ورود هذه الاستفسارات وتحديد موعد للرد عليها. وعلى العموم ينبغى الرد فى خلال ٢٤ ساعة أو تفسير أسباب التأخير.

● من المهم كذلك تقييم حركة الاستفسارات والأسئلة على موقع الشركة على الانترنت traffic at the company site وأن تتواءم معه باستمرار.. فالشركة التى تتبع وقت الاجازات والاستجمام، على سبيل المثال تجد أنها تتلقى معظم الاستفسارات بعد ساعات العمل الرسمية. ولذلك لابد من تواجد الموظفين فى الشركة فى هذه الأوقات لكى لا تفقد فرص بيعيه محتملة.

**٦ ـ التأكد من أن تطبيقات ونظم المكاتب الخلفية للشركة سوف تعمل بفعالية فى بيئة التجارة الالكترونية:**

على سبيل المثال فإن الشركة فى حاجة إلى اعادة هندسة العمليات الخاصة rengineer بكل من:

● المخزون

● اعداد الفواتير والحسابات
● التسليم والتوريد
وذلك للتأكد من أنها تدعم نموذج النشاط الحالى وكذلك منهج التعامل مع التجارة الالكترونية.
من ناحية أخرى إذا كانت الشركة تنوى أن توفر فرص الشراء الالكترونى فإنه مطلوب أن يكون هناك تفويض صلاحيات بخصوص الائتمان وسقوف ائتمان فورية أى فى نفس الوقت real time كذلك اتخاذ الاجراءات والترتيبات الخاصة بتأمين معلومات العملاء إذ ينبغى أن تضاف إلى أنظمة الشركة.

**٧ - الانتباه إلى أساليب تدمير والقضاء على موقع الشركة على الإنترنت ومن بين هذه الأساليب والممارسات التى يجب تجنبها ما يلى:**

**أ - ينبغى ألا تحاول الشركة على الإطلاق حساب أو استنتاج تكلفة التواجد على الإنترنت.**

إذ أن ذلك يعد خطأ كبيرا وهو خطأ شائع لسوء الخط. فالشركات تتسابق إلى التواجد على شبكة الانترنت بسبب أن المنافسين لديهم مواقع على الانترنت.. ولكى تنجح الشركات فإنها فى حاجة إلى تحديد الاغراض التى يخدمها التواجد على شبكة الانترنت مثل ترويج المنتجات وبناء علاقات طيبة مع العملاء أوتلقى طلبيات العملاء الكترونيا.

**ب - عدم ترك موقع الشركة على الإنترنت دون متابعة أو مراقبة.**

وعلى الإدارة أن تكون إيجابية ونشطة بالفعل فى التسويق والبيع وليس فقط أن تجلس لتنظر للاستفسارات والطلبيات لكى تأتى إليها وذلك معناه استخدام أساليب وأجهزة وآلات قادرة على جمع معلومات عن الزائرين للموقع من العملاء وأصحاب الاستفسارات والاجتهاد فى الرد عليها بطريقة ايجابية.

**ج - ضرورة تحديث موقع الشركة على الإنترنت باستمرار**

وسوف يكون مدعاه لسخط العملاء والزائرين إذا وجدوا أن المعلومات قديمة وغير محدثة.

**د - تبسيط الموقع وعدم تعقيد أو كثرة المعلومات على موقع الشركة على الإنترنت.**

ذلك أن بعض المواقع تحوى آلاف الصفحات ويمكن أن يؤدى ذلك إلى احباط الزائرين للموقع حيث لا يجدون ما يرغبون فيه.. ومن الأفضل أن يكون فى موقع الشركة صفحات قليلة ولكنها منظمة تنظيما جيدا.

**الخلاصة**

أن أكثر الدروس المستفادة من الدخول فى عالم التجارة الالكترونية هو أن يكون ذلك الاتجاه مدخلاً منظماً ودقيقاً.
أن الانترنت تقدم فرصاً عديدة فى السوق ولكن مثلها مثل أى تطور جديد، فإنها تحتاج لصياغة استراتيجية فعالة وتنفيذها بدقة.

## الجزء الثالث
## استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية فى التعامل مع التجارة الالكترونية

● ومن المعروف أن ملايين الأشخاص يتبادلون المعلومات عبر الانترنت مباشرة وبسرعة وبدون تكلفة وتحدث عملية الابحار Navigation والبحث والاختيار بشكل مستقل تماما عن قضية التوزيع والمخازن بالشركة.

● ولم يعد المشترى أو المتسوق التقليدى يتمتع بأى ميزة، كما يستطيع ذلك تجار التجزئة المعتمدين علي الأساليب الالكترونية أيضا، ويمكن لهؤلاء التجار التركيز علي عملية الابحار Navigation كما هو الحال بالنسبة لشركة Yahoo.com التى تنظم المعلومات عن أصناف المشتريات أمام المستهلك وتساعدة على تفهمها دون أن تكون طرف فى المبادلة.

● بعبارة أخرى فإن التحول من التسوق التقليدى والمقارنة بين الأسعار والماركات فى منافذ التوزيع التقليدية physical Shopping إلى قضية تسهيل عملية البحث عن المعلومات والابحار الجيد إنما يؤدى إلى تحويل أذهان المستهلكين والتركيز على الميزة التنافسية للمنتج من خلال إبراز تفوق الماركة والعلامة التجارية والاعلان عنها أكثر من التركيز على عملية صنع المنتج أو توزيعه.

وبالتالى فإن الاستراتيجية الفعالة فى هذا الصدد تكمن فى التأثير على كمية البحث والمعلومات من خلال التركيز على الهوية القوية للعلامة أو الماركة التجارية للسلع والمنتجات.

ويمكن القول أن التحدى الذى يواجه الأطراف المختلفة أو اللاعبون الأساسيون فى مجال التجارة الالكترونية هو الحصول على ميزة تنافسية، ويشمل هؤلاء اللاعبون كلا من:

● الموردون للسلع والمنتجات ذات العلامات أو الماركات التجارية المعروفة
branded- Goods Suppliers
● أصحاب متاجر التجزئة التقليديون Physical Retailers
● أصحاب التجزئة المتعاملون الكترونيا من خلال الانترنت Electronic Retailers
● الشركات التى تسهل عملية الابحار والبحث فقط مثل شركة Yahoo.com أو microsoft ويسمى هؤلاء pure navigators.

وهناك أبعاد ثلاثة لهذا التحدى كلها تعطى ميزة تنافسية ينبغى الحرص عليها:

**١ - ميزة الانتشار والاتصال Reach:**

● وتتعلق هذه الميزة بالقدرة على الربط والاتصال بأكبر عدد من المستهلكين وتعريفهم بأكبر عدد من السلع والمنتجات.. والملاحظ أنه قبل التجارة الالكترونية كانت محلات السوبر ماركت تهتم بمناسبة الموقع للمستهلكين Location والتشكيلة الواسعة من السلع والمنتجات التى تحقق الاختيار الواسع غير أن ذلك له تكلفة اقتصادية غير محتملة، لكن بواسطة التجارة الالكترونية يتحقق عنصر الانتشار بدرجة أكبر، على سبيل المثال فإن كبريات دور بيع الكتب التقليدية مثل barnes& noble Bookstores تبيع حوالى ٢٠٠٠٠٠ عنوان كتاب فى الوقت الذى تبيع فيه Amazon.com ٤,٥ مليون عنوان موجود على ٢٥ مليون شبكة كمبيوتر وقد حدث ذلك بسبب أن عملية البحث والابحار من خلال الكتالوجات منفصل تماما عن النشاط المادى المتعلق بالمخزون.

كما أن انتشار CD أصبح يتحدي الكتالوج التقليدى فى مجال الموسيقى وهكذا.

● ومن الأمثلة على ذلك أيضا مجال سوق العمل والبحث عن فرص توظف فتقوم شركة career.com بعمل مطابقة matching بين فرص العمل المتاحة والباحثين عن العمل بقدرة تتجاوز ٥٠ ضعف فى حالة الاعلان عن وظائف خالية فى الصحف والمجلات.

● وبالتالى فإن التجارة الالكترونية غير محددة بقيود مكانية ويمثل ذلك وفورات اقتصادية غير عادية، غير أن استغلال عنصر أو بعد الاتصال أوالربط reach يسبب مشكلة حادة للموردين الكبار بصفة خاصة حيث أن عامل البحث أو الابحار والمعروف بأشكال مختلفة كالمبيعات والاعلان والتسويق والترويج وإبراز العلامة التجارية، هو الذى تكمن فيه الميزة التنافسية والاختلاف الحقيقى.

ومن ثم على هؤلاء ألا يسمحوا للشركات التى تسهل عملية البحث والابحار مثل Yaho. com أو ميكروسوفت أو غيرهما بإبراز المزايا للسلع المتنافسة. وإن كان ذلك يمثل صعوبات من الناحية العملية.

● باختصار فإن المشكلة التى تواجه معظم تجار التجزئة التقليدية هى أنهم يستخدمون الانترنت كأداة لجذب وتوجيه أكبر عدد من المستهلكين إلى مواقعهم التقليدية ولكن المطلوب هو التعامل مع تجارة التجزئة الكترونيا كنشاط فى حد ذاته، وعليهم التعامل فى مزيج المنتجات التى يعرضونها تماما مثل ما يتعامل تجار التجزئة الالكترونية وليس اعتبار التجارة الالكترونية مجرد منفذ جديد للقيام بنشاط الأعمال القديم.

**٢ ـ ثراء المعلومات المعروضة الكترونيا Richness**

ويشير ذلك إلى كمية وعمق التفاصيل عن المعلومات المقدمة للمستهلك عن طريق الانترنت ويلعب ذلك دوراً مهماً فى بناء علاقة مستمرة مع العميل وليس فقط مجرد الوصول إليه Reach وعلى الشركات أن تقارن بين القدرة على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين Reach وبين توفير معلومات ثرية أو غنية عن المنتجات لهؤلاء العملاء Richness لأن ذلك يعد عملية مكلفة للغاية.

ولكن كيف يتحقق هذا البعد الخاص بثراء وجودة المعلومات؟ يتحقق ذلك من ناحيتين:

**أ ـ إثراء المعلومات عن المستهلك نفسه Rich Customer informetion**

ـ على سبيل المثال فإن شركة للزهور مثل ٨٠٠ ـ ١ لديها معلومات عن تواريخ الميلاد والزواج وكل الأحداث والمناسبات التى يمر بها المستهلكون، ويمكنها من خلال الإنترنت أن تنبه عملائها للمواعيد والمناسبات وتقترح عليهم عروض مناسبة من منتجاتها بتكلفة معقولة. وبالتالى يمكن للشركات من خلال هذه المعلومات عن المستهلكين بناء علاقات قوية مع العملاء وتحقيق ميزة تنافسية.

ب ـ إثراء المعلومات عن المنتج نفسه Rich Product in-formetion

وهى ميزة لدى المنتجين حيث ليس لديهم ميزة القرب من العملاء مثل تجار التجزئة. على سبيل المثال فإن شركات فى صناعة الموسيقى مثل شركات يونيفرسال وسونى ووارنر يقدمون الآن ما يعرف بـ

- Information- rich performer biographies
- Recording history
- Chat Rooms

وذلك لعدة أغراض منها:

أ ـ وجود مواقع خاصة على الانترنت لمجرد التواجد stand alone web-sites

ب ـ معلومات لتغذية ومساعدة تجار التجزئة الالكترونية E- retailers

ج ـ تطوير وتحسين CD لتباع مباشرة إلى المستهلك.

يستهدف ذلك فى الواقع بيع منتجات إضافية Cross Sell-ing ومحاولة ألا تذهب هذه الميزة إلى المنافسين فى مجال الكتب مثلا مثل Amazon.com وتحويل تركيز تجار التجزئة من السعر المنخفض إلى تعظيم قيمة السلعة للمستهلك.

**٣ ـ البعد الخاص بالارتباط والتحالف Affiliation**

ويشير إلى اتجاه الاهتمامات التى يمثلها نشاط التجارة الالكترونية بالفعل ولم يكن هذا العامل حتى الآن أداة تنافسية فى مجال نشاط التجارة التقليدى لأنه لم تقم أى شركة بتصميم وسيلة للحصول على أموال من خلال تبنى جانب العميل ولكن هناك اتجاه من جانب منظمى عملية البحث والابحار Navigators لعمل تحالف مع العميل حلث لا يبيعون شيئا سوى المعلومات التى تحقق ميزة تنافسية غير عادية وبالتالى فإن تجار التجزئة الالكترونية الذين يمكنهم القيام بوظائف تسهيل عملية البحث أوالابحار سوف يحولوا اهتمام المستهكلين نحوهم وهنا لابد من مقاومة أو التحالف أو حتى تقليد أو محاكاة تجار التجزئة الالكترونية من جانب تجار التجزئة التقليديين.

علي سبيل المثال نجد أن microsoft car points تقدم لمشترى السيارات معلومات لمقارنة الموديلات البديلة على ما يقرب من حوالى ٨٠ خاصية موضوعية حيث لا يمكن لتجار السيارات التقليدين تقديم هذه المعلومات.

وقد اختارت ميكروسوفت أن تفعل ذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية غير عادية على منافسيها فى مجال عملية البحث والابحار وتنظيم المعلومات، وهى لاتحتاج أن تكسب من المستهلك لأن الدخل يأتى من خلال الاعلانات وبيع بعض المنتجات والخدمات التى قد يكون المستهلك مستعدا للدفع فى مقابلها.

## الجزء الرابع
## استراتيجية خدمة العملاء وتحقيق رضائهم كأحد الضمانات القوية لنجاح التجارة الالكترونية

فى مجال التعامل مع التجارة الالكترونية تصبح قضية خدمة العملاء وتحقيق رضائهم من القضايا الأساسية ومع زيادة وانتشار التعامل فى التجارة الالكترونية فإن السعر لم يصبح هو العامل الحاسم لكن التجربة والمعايشة ورضاء العميل بعد ذلك هى الأساس

● ويمكن القول أن إرضاء العملاء يتحقق من خلال أربعة معايير رئيسية هى:

١ ـ الأمان والخصوصية Security& privacy

٢ ـ البساطة simplicity

٣ ـ جودة العلاقة والتعامل بين العميل وبين تاجر التجزئة الالكتروني.

٤ ـ المتابعة والتأكد من إنهاء المبادلة بنجاح حتى النهاية Fol-low through

ونناقش هذه الأبعاد فيما يلي:

**١ ـ قضية الأمان والخصوصية security& privacy**

● تعد من أخطر القضايا فى التعامل مع الانترنت حيث يعد تأمين المعلومات المالية عن المستهلكين من الأمور الهامة للغاية.

● وعلى الشركات التى تمارس نشاط التسويق من خلال التجارة الالكترونية من خلال قيامهم بذكر أن موقعهم على الانترنت هو موقع آمن This site is a secure one ولكن بدون المبالغة فى هذا الموضوع.

● ومما يذكر أن الاتحاد الأوربى متشدد للغاية فى القوانين والقواعد التى تحمى خصوصية البيانات الشخصية لحوالى ٣٧٠ مليون مواطن أوربى وتهديد الشركات الأمريكية التى تبيع وتشترى هذه المعلومات الشخصية مثل العناوين والأعمار والدخول والعادات الشخصية وتعمل كشركات سماسرة تبيع هذه البيانات للشركات الأخرى لتسويق منتجاتها وهناك مفاوضات جادة فى هذا الصدد بين الشركات الأمريكية ودول الاتحاد الأوربى، وربما تسعى الشركات الآن إلى أن تسلك في هذه القضية سلوكا واعيا ومسئولا ومهنيا عند التعامل مع هذه القضية قبل أن تضطر صاغرة إلى الانصياع للقوانين.

**٢ ـ قضية البساطة فى التعامل مع الإنترنت simplicity**

يسعى العملاء فى التعامل مع الانترنت إلى السهولة والبساطة فى التحميل Down Loading فى وقت أسرع وكذلك الحصول على المعلومات المطلوبة بشكل أبسط وكذلك انهاء العمليات والمعاملات المطلوبة مثل إصدار أوامر الشراء أو الطلبيات وتغيير عناوين المراسلات وغيرها بسرعة وسهولة.

**٣ ـ جودة العلاقة والتعامل Quality of Ralationship**

نرى أن بعض المواقع على الانترنت تقدم للمستهلكين خدمات ممتازة منها أنها تتذكر المعلومات عن هؤلاء المستهلكين وعن طلبياتهم فى المرات السابقة لكى تجنبهم عناء ملء البينات فى النماذج مرة أخرى، كما أن بعض المواقع sites تبرز للعميل الذى اشترى سلع أو منتجات فى مرات سابقة أن لديها منتجات مكملة لما قام بشرائه فى مرات سابقة وربما تهدف بذلك إلى تحقيق مطابقة matching لدى المستهلك بين أحزمة السيدات وحافظة النقود على سبيل المثال.

**٤ ـ متابعة خدمة العميل أوامر الشراء حتى النهاية Fol-low Through**

يعد ذلك من الأمور التى تحقق رضاء العملاء للتأكد من وصول السلعة إلى العميل والتأكد من درجة رضائه عنها، ويعنى ذلك تتبع أوامر الشراء من البداية للنهاية.

## الجزء الخامس
## هل تغنى التجارة الالكترونية عن أسباب التسويق التقليدية

● من الدروس المستفادة للعاملين فى مجال التسويق عبر التجارة الالكترونية ألا يقللوا من أهمية وقوة أساليب الاتصال التقليدية بالمستهلك مثل الراديو والتليفزيون والمجلات والصحف وألا يكون التعامل مع الانترنت على حساب الاستثمار فى الطرق التقليدية للتسويق والبيع.

● من جهة أخرى ليس كل شىء قابل للبيع من خلال التجارة الالكترونية علي سبيل المثال ماذا عن سلع أو خدمات مثل العناية بالأطفال أو معالجة الأسنان إذ لا يمكن التعامل مع هذه الخدمات الكترونيا.. وسوف نظل بحاجة إلى التفاعل الإنسانى والخبرة التسويقية التقليدية.

● إن التحدى للتسويق وخاصة الاتصال التسويقى يكمن فى تحديد القضايا الخاصة بالتحول نحو التجارة الالكترونية وتحديد طريق واضح للتحول وذلك معناه عدم التهور نحو الانترنت لمجرد أن الجميع هناك.

● ذلك أن المستهلكين على الرغم من الملائمة والسهولة والراحة والتوفير فى الوقت والأموال التى يوفرها التسوق عبر الانترنت إلا أن البعض لازال يفضل التسوق فى المحلات والتجول داخلها للمشاهدة والاستمتاع بالاحساس والتفاعل والحديث مع الآخرين، ولازال البعض يحب مشاهدة التليفزيونات والاعلانات وتجميع الكوبونات وحملها فى حافظة النقود وليس فى الكمبيوتر الشخصى.

## الخلاصة

مع أنه لا يوجد شك فى أن التجارة الالكترونية لها كل هذا التأثير فسوف لا تحطم عالم التسويق كما نعرفه على الأقل ليس الآن.

● ويعتبر أحد الدروس المستفادة باختصار هو التحول فى تركيز نشاط الاتصال من التسويق علي أساس أنه مجرد توزيع المعلومات «تاريخيا» على المستهلكين إلى التسويق كاستجابة لطلب المستهلك، وهذا التحول سوف يضع ضغوط هائلة على مؤسسات التسويق الذى أسس معظمها للقيام بالبحث والتخطيط والتطوير وتوزيع المعلومات للمستهلكين، وليس بالدرجة الأولى أن نستمع للمستهلك وتستجيب لاحتياجاته فورا، بعبارة أخرى فإن استخدام التكنولوجيا فى التسويق تاريخيا كانت منصبة على كيفية الحصول على المعلومات والبيانات عن المستهلك وتحليل هذه البيانات، لكن التحول التالى فى هذا الاتجاه هو كيف يقوم المسئولون عن التسويق باستنباط وتطبيق رؤيتهم insight التى يقومون بتكوينها من تحليل البيانات على توجيه الأنشطة التسويقية بمعنى أنه لم يعد التعامل مع التجارة الالكترونية هو مجرد أداة لجمع البيانات وتحليلها ولكن المساعدة الفعلية فى توجيه جهود النشاط التسويقى إلى السوق أوالأسواق المستهدفة.

● وعلى الجملة: فإن قدراتنا الحالية فى التسويق والاتصالات سوف لا تتقادم طالما أن الناس تذهب للتسوق ويفضلونه ولكن هل سيتغير المسئولون عن التسويق والاتصالات.. ربما ليس الآن ولكن حتما لابد من التغيير.

## الجزء السادس
## آثار الانترنت على نشاط الأعمال

أولا: التحول من ضخ المعلومات إلى المستهلكين وحثهم على

الشراء إلى منحهم الفرصة لامتصاص ورضاعة هذه المعلومات بهدوء وبالطريقة التى تناسبهم.

when push comes to suck

ثانيا: وضع الحقيقة واضحة تماماً أمام المستهلك

Just the plain truth

ثالثا: المعروض من السلع والمنتجات كما يحب المستهلك وطبقا لتفضيلاته.

As you like it

رابعا: كل شيء في المزاد/ عبارة عن مزاد

Every thing is an auction

خامسا: نهاية الجغرافيا

The end of geography

سادسا: اقتصاديات الوقت فى البحث عن السلع والخدمات

Search economies rule

**تغيرات توقعات العملاء بسبب ظهور الإنترنت**

- الملاءمة Convenience
- السرعة speed
- امكانية المقارنة بين السلع والماركات comparability
- السعر price
- الخدمة Service
- الابداع والابتكار Inovation
- المعلومات Innformation

سابعا: الوقت والمكان ملك للمستهلك وليس للتاجر أو الشركة المنتجة

my time, my place

ثامنا: الدعاية المجانية عن طريق الكلمة المنقولة شفاهيا من شخص إلى آخر

word of mouse

**الدروس المستفادة**

١ ـ عدم مقاومة الانترنت على الاطلاق

٢ ـ على الإدارة أن تعيش معها وتستوعبها

٣ ـ التعلم واصلاح الاخطاء والاستجابة السريعة لأى خلل يتحقق نتيجة استخدام الانترنت

٤ ـ الجدية والاقتناع العميق بخطورة الانترنت على أداء النشاط.. وإلا الخسارة

٥ ـ التفكير فى المستهلك النهائى وتحقيق الملائمة conven-ience بالنسبة له، وليس التركيز كلية على العملاء التجار وحمايتهم.

٦ ـ الشركات الناجحة والذكية تقدم للمستهلكين مزيجا من الشراء والتسوق عبر الإنترنت on-line وكذلك عبر المنافذ التقليدية off-line.

**إحدى الدراسات:**

- 850 مستهلك
- 64٪ يستخدمون الانترنت للبحث عن معلومات عن السلع والخدمات.
- يشترونها بعد ذلك من المحلات أوعن طريق التليفون

٧ ـ لا مكان من الآن لحبس المستهلكين أسرى أمام الإعلانات.

٨ ـ لا مكان للاعتقاد بأن هناك مستهلكين جهلاء no more Ignorant customers

٩ ـ لا مكان للاحتكارات المحلية no more Local mo-nopolies

١٠ ـ لا توجد تكاليف حقيقية للبحث عن أسعار وبدائل السلع والخدمات.

١١ ـ إرضاء المستهلك الآن يقوم على

أ ـ ابتكار وابداع غير مسبوق

ب ـ مستوى من الخدمة لا يضارع

ج ـ اتجاه حقيقى لدى الشركات والتجار نحو رعاية أصيلة للمستهلك

د ـ سلع وخدمات بأداء متميز تقدم حلول للمشاكل وتحقق منافع ترقى إلى توقعات العملاء وتتعداها.

هـ ـ معلومات لاتخاذ أفضل قرار شرائى ممكن.

**الخلاصة:**

أى شركة/ مؤسسة تحاول عكس ذلك فهى تمشى ضد التيار بالنسبة لتاريخ التسويق وتاريخ تجارة التجزئة على مستوى العالم بصفة خاصة.

**المراجع**


(1)Beverly Goldberg and John G.sifonis,Focusing your E-Commerce Vision,Management Review,Sept.1998.pp84-51

(2)Jenny C.Mc Cune,Making Web Sites Pay, Management Review,June 1998.

(3) Philip Evans and Thomas S.Wurster,Getting Real About Virtual Commerce,HBR Nov- Dec,19999, pp85-94.

(4) Sales & Marketing Management, Measuring the Success of Online marketing July, 1999. p.94

(5) Don E. Schultz, Total To E - Marketing not Likely in neai. future, Marketing News, October 11, 1999. P.8.

(6) Maricris Briones, Customer Service The Key to on - line relationships, Marketing News NOV,23 1998 P2.

(7) Michael Krauss, Shifting strategies necessary On the Net, Marketing News,October 12 1998 p.8

(8) Michael Krauss, the Web and the Company must Work together, Marketing News Sept 14 1998 p.8

(9) Maricris G.Briones IT pprivacy issues will challeng direct Marketers, Marketing News Dec, 7, 1998 p.8.

(10) Gary Hamel and Jeff Sampler, The E- Corportion: Morejust web - based, it is building a new industrial order, fortune December7, 1998, pp. 52 ` 63.

تحت شعار "الطريق إلى المستقبل" عقد مؤخرا المؤتمر السادس للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الاهلية حددت فيه السيدة سوزان مبارك قرينة السيد رئيس الجمهورية عددا من المحاور الهامة التى ترسم خريطة جديدة لمنظومة العمل الأهلى فى مصر بما يفتح الطريق أمامه نحو مستقبل جديد وواعد . مشيرة إلى إن جهود العمل الأهلى تواصلت فى مصر عبر مسيرة حافلة بدأت منذ أكثر من قرنين من الزمان وتنامت أعداد الجمعيات الاهلية وتوسعت أنشطتها بشكل ملحوظ وتوالت البرامج والمشروعات التى عملت تلك الجمعيات من خلالها على خدمة أبناء هذا الوطن فى مختلف مجالات الأنشطة سواء الخاصة برعاية وتنظيم الأسرة أو توفير الخدمات الصحية والتعليمية والبيئية أو مواجهة مشكلات الفقر والبطالة .

## في المؤتمر السادس للجمعيات الاهلية :

# سوزان مبارك تؤكد : ضرورة مراجعة حصاد الجهود التطوعية وتعظيم اسهاماتها في خدمة قضايا الوطن

## القطاع الأهلى شريك اساسى فى التنمية الوطنية



أكدت السيدة سوزان مبارك أنه أصبح من الضرورى أن نقف وقفة لمراجعة ما تراكم من خبرات ولتقييم حصاد هذه الجهود التطوعية وما قدمته والدروس المستفادة من تجاربها العملية على أرض الواقع والفرص الحقيقية لتعظيم إسهامها فى خدمة قضايا الوطن .

أن وقفة المراجعة تستدعى النظر فى المعوقات التى مازالت تواجه منظمات المجتمع الأهلى فى سعيها لأن تلعب دورها كشريك فى عملية التنمية ، وتستدعى كذلك بحث السياسات والآليات الكفيلة بتدعيم قواعد تلك الشراكة الفاعلة بينها وبين الحكومة لكى تسهم بالدور المنوط بها فى إحداث التطوير والتحديث الاجتماعى والاقتصادى المنشود ، موضحة أنها وقفة تتطلب أيضا الوصول إلى توصيات محددة يمكن الاستفادة بها فى هذا الشأن.

وقالت سيادتها إن اهم القضايا الاساسية التي يجب تناولهاحصاد الجهود التطوعية وما قدمته ، والدروس المستفادة ، والفرص الحقيقية لتعظيم إسهامها فى المجتمع .

وأشادت السيدة سوزان مبارك باختيار موضوع "الطريق إلى المستقبل" موضوعا للمؤتمر السادس للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الاهلية ، مؤكدة أن ما يتضمنه من محاور أربعة تتناول عينة مختارة من التجارب الرائدة للجمعيات الأهلية فى مجالات الصحة والسكان ، التعليم ومحو الأمية ، والتنمية الاقتصادية ، والثقافة والإعلام والشباب إنما تعكس أولويات أساسية للعمل الوطنى بشكل عام والجهود الاهلية بوجه خاص .

إعداد : جمال سيد عبدالعال

وأوضحت أنها أولويات يأتى التركيز عليها فى إطار مواجهة التحدى المصيرى الذى مازال يواجه مجتمعنا ، ويدعو لتكاتف جهودنا ، وهو تحدى التنمية البشرية بما يتطلبه من بناء وقدرات الأفراد وحسن توظيفها وتوسيع إختيارات البشر وتنمية مجالات المشاركة أمام المجتمع .

وأن تحدى التنمية البشرية اصبح يفرض ضرورة تحالف الشركاء لإنجاز عملية الاصلاح والتحديث اللازمة لتحقيق طفرة حقيقية فى نوعية الحياه لمجموع المواطنين على أرض مصر.

وعلى هذا فقد صار القطاع الأهلى شريكا أصيلا فى هذه المسئولية الوطنية فى هذه المرحلة الهامة والدقيقة من تطور مجتمعنا وعالمنا ككل وهى مرحلة هامة لما تشهده من تطورات داخلية ودقيقة لما يحيط بها من تحديات اقليمية ودولية.

أنه على الصعيد الداخلى يتسارع ايقاع التحرير الاقتصادى نحو تفعيل قوى السوق ورفع كفاءة توظيف الموارد وجذب الاستثمارات وتوفير فرص العمل وتتابع خطوات التحول نحو المزيد من ترسيخ الممارسة اليمقراطية وكذلك الحقوق والحريات العامة..مشيرة الى تزايد الإهتمام ببناء شبكات الامان الاجتماعى لحماية الشرائح الاولى بالرعاية.

أنه على المستوى الدولى تظل قوى العولمة والتقدم العلمى والتكنولوجى وحوار الثقافات والحضارات ودعاوى إصلاح مؤسسات النظام الدولى تطرح تحديات جديدة كل يوم . وأستطردت قائلة" نعم انها مرحلة هامة من تطور المجتمع وتحديات داخلية ودولية صعبة لا يتصور مواجهتها دون شراكة فاعلة من أجل التنمية بين الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات العمل الاهلى على اساس من توحد الرؤى وتوزيع المسئوليات وتكامل الأدوار".

وطرحت السيدة سوزان مبارك على أعضاء المؤتمر السادس للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الاهلية تجربتها الشخصية على مدى ما يقرب من ربع قرن فى مجال العمل الاهلى والتطوعى من خلال مبادرات ومشروعات عديدة شملت مجالات مختلفة من رعاية الامومة والطفولة ، ذوى الاحتياجات الخاصة ، والشباب وامتد إلى التعليم والثقافة العامة والصحة والبيئة ثم توسعت لتشمل قضايا المرأة ، التنمية والسلام ، والأمن الانسانى إلى جانب مجالات متنوعة من النشاط الاجتماعى ودائرة واسعة من مجالات الخدمة العامة ..مؤكدة أن جميع هذه الجهود يجمعها هدفا واحدا وهو تنمية الانسان المصرى.

و إن هذا المؤتمر يعد فرصة لكى تستعرض مع رموز مجتمع العمل الاهلى بعضا من هذه المبادرات والتجارب الناجحة التى كفلت للمواطن منظومة متكاملة من الحقوق الثقافية والاقتصادية والاجتماعية ، التى شاركوا فيها ومثلت مجالا أساسيا لعملى وإهتمامتى فهناك مدارس الفصل الواحد وفصول تعليم الكبار وكيف تطورت عبر السنين إلى أن اطلقنا مبادرة تعليم الفتيات التى تنفذ حاليا فى سبع محافظات من خلال المدارس الصديقة للفتيات بالمشاركة بين الحكومة والقطاع الخاص والجمعيات الاهلية. وقالت السيدة سوزان مبارك أنه تحت شعار "نحو مجتمع أمن"مازال عملنا يتواصل فى تطوير العشوائيات فى العديد من المناطق المحرومة من الخدمات الاساسية والتى شملت حدائق زينهم ومدينة النهضة ومنشية ناصر وعزبة وعرب الوالدة والمعصرة فى حلوان وذلك من خلال توفير مقومات البيئة الصحية والتعليمية والاجتماعية المناسبة لاحتضان اهالى تلك المناطق وتغذية روح الانتماء لديهم وتحفيزهم على المشاركة والاندماج فى حركة تطور المجتمع وتقدمه.

وأوضحت أن "مشروع المائة مدرسة: خطوة للمستقبل وبوابة أمل جديدة" يأتى كأسهام مجتمعى متكامل بادرت به جمعية مصر الجديدة.وانجزنا مرحلته الاولى فى محافظة القاهرة وبدأنا بالفعل فى تنفذ المرحلة الثانية منه فى الجيزة استمرارا للجهود الاهلية فى تطوير منظومة التعليم بوصفها تقع فى قلب قضية التنمية البشرية فى بلادنا

# د. نظيف : لانستطيع ان نغفل المجتمع المدنى ودوره فى مواجهة التحديات المجتمعية

وباعتبار أن تكامل الادوار والمشاركة المجتمعية بين الدولة والقطاع الخاص والقطاع الاهلى أصبح ضرورة لا غنى عنها للوفاء باحتياجات المجتمع وتلبية الحاجات المتزايدة فى قطاع الخدمات ومنها قطاع التعليم.

وقالت السيدة سوزان مبارك أنه رغم هذا التاريخ الحافل المشرف وتلك الصورة المضيئة لدور الجمعيات الاهلية فى مختلف مجلات التنمية مازالت الامكانات الكامنة أكبر والفرص المتاحة أكثر اتساعا لدور اكثر فاعلية وأعظم اثرا للعمل الاهلى فى مواجهة التحديات الصعبة والمتشابكة لعملية التنمية.

أن ذلك يفرض علينا البحث عن الاليات الكفيلة بتعظيم مهام الجمعيات الاهلية فى سعيها للاسهام بمزيد من الثقل والفاعلية فى دفع مشروعات التنمية فى مصر لتصبح شريكا اصيلا فى بناء الرخاء والتقدم ويجب أن تشكل هذه القضايا محاور أساسية لعمل الاتحاد العام للجمعيات الاهلية فى المرحلة الحالية بوصفه قمة الهيكل التنيظمى للعمل التطوعى على مستوى الجمهورية وفى اطار اختصاصه برسم الاستراتيجية العامة للعمل الاجتماعى فى مصر.

وأشارت إلى أن أهم هذه المحاور تتلخص فى العمل على المزيد من بناء ودعم القدرات الادارية والفنية والمؤسسية للجمعيات الأهلية وقيادتها والعاملين فيها من خلال برامج التدريب والتعليم والتوعية التى تقوم على استخدام الأساليب الحديثة ، وتشارك فيها مختلف الجهات المتخصصة والمعنية حكومية وخاصة وأهلية.

وأستطردت قائلة ... فالقضية ليست فى زيادة أعداد الجمعيات ولكنها بمدى فاعلية وكفاءة أداء هذه الجمعيات من حيث قدرتها على الاسهام الحقيقى سواء فى توفير الخدمات الاجتماعية أو خلق فرص العمل أو توليد قيمة مضافة جديدة و أخذ المبادرات اللازمة لتطوير مجتمعاتها المحلية على أسس من الادارة الجيدة والقدرة على الاستمرارية.

وضافت أن المحور الأخر يتمثل فى العمل كذلك على المزيد من نشر ثقافة التطوع والمشاركة العامة وخاصة بين فئات الشباب والمرأة باعتبارها الركيزة الأساسية لبناء وتطوير المجتمع المدنى وهى مسألة تلعب التوعية - كما يقوم الاعلام - فيها بأدوار أساسية فى ترسيخ قيم التضامن ، والعمل الجماعى ، والممارسة الديمقراطية ، واحترام الحريات والرأى الأخر.

وقالت أنه فى مواجهة القضايا الاقتصادية الأكثر الحاحا وعلى رأسها تنمية الاستثمارات وخلق فرص العمل ورفع مستويات الدخول لتواكب مانشهده من ارتفاعات مستمرة فى أسعار السلع الأساسية يتوقع أن تتواصل لفترة قادمة تبرز أهمية تشجيع اتجاه الجمعيات الأهلية نحو توسيع نشاطها فى مجالات التنمية والتمكين الاقتصادى بعدما كانت المجالات التقليدية الخيرية والرعائية هى الغالبة على نشاطها وهو اتجاه ايجابى نراه فى زيادة اقبال الجمعيات على دعم مبادرات العمل الحر والتشغيل الذاتى من خلال مشروعات الاقراض الصغير التى تهدف بالاضافة لخلق فرص عمل الى توسيع دائرة الأنشطة المنتجة المدرة للدخل والتى تسهم فى النهاية فى توليد قيمة مضافة حقيقية للناتج

القومى على المستوى الكلى.

وقالت السيدة سوزان مبارك أنه فى اطار تفعيل المسئولية الاجتماعية لرأس المال الخاص الوطنى أرى أهمية تشجيع قيام مؤسسات وطنية مانحة تلعب الدور الأساسى فى توفير المنح والتمويل اللازم للنشاط الأهلى فى مصر.

وأكدت سيادتها أهمية استكمال العمل فى انشاء قاعدة شاملة للمعلومات الخاصة بالجمعيات الأهلية وأوجه نشاطها ونمط توزيعها جغرافيا على أن تتضمن هذه القاعدة كذلك كافة البيانات الخاصة بالاتحادات الاقليمية والنوعية على مستوى الجمهورية وعلى أن يتم ذلك بالتنسيق بين الاتحاد العام ووزارة التضامن وجهاز التعبئة والاحصاء.

وأشارت إلى ضرورة العمل على توثيق التجارب الناجحة والمبادرات الرائدة التى تقوم بها الجمعيات، وتشجيع البحوث والدراسات التى تستهدف تقدير حجم اسهاماتها المالية وعوائدها الاجتماعية والتنموية لابراز الدور الاجتماعى والوطنى الهام للجمعيات الأهلية كقوة دافعة على طريق التنمية.

وقالت السيدة سوزان مبارك أنه فى عالم مفتوح تتشابك قضاياه وتنمو علاقات الاعتماد المتبادل بين أطرافه يبرز تحدى بناء شراكات فاعلة متعددة الأطراف تتسع لتشمل الى جانب الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدنى التجمعات الاقليمية والدولية ذات الصلة فى عملية حشد الجهود من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وأوضحت أنه يظل بناء بيئة تشريعية داعمة للعمل الأهلى تحديا آخر قائما من أجل المزيد من تحرير حركة المجتمع المدنى وتوسيع مجال الحقوق والحريات العامة وبناء مناخ جديد من الثقة وهو تحد مستمر ستظل تطرحه التطورات المتتابعة التى تشهدها مصر من أجل تعميق الممارسة الديمقراطية وترسيخ مفهوم المواطنة.

وفى هذا الاطار سوف ننظر فى المقترحات المطروحة لادخال بعض التعديلات المطلوبة على قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية بعد استكمال بحثها ودراستها داخل لجان الاتحاد العام.

ثم تحدث الدكتور أحمد نظيف رئيس مجلس الوزراء فى الجلسة الافتتاحية للمؤتمر السنوى السادس للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الاهلية وقال اننا نتطلع دائما للمزيد من مشاركة المجتمع المدنى فى جهود التنمية ...مشيرا الى أن الرئيس حسنى مبارك وضع برنامج تنموى مستقبلى اقتصادى وسياسى واجتماعى طموح للغاية وكلف الحكومة بتنفيذه ودعا فى نفس الوقت المجتمع كله الى المشاركة فيه لان الجهود المتعاظمة تحتاج الى المشاركة المجتمعية وهذا البعد يكتسب اهمية كبيرة.

أن هناك تحديات داخلية كثيرة مرتبطة بوضع المجتمع نفسه وكيفية الرقى ومؤشرات التنمية البشرية فى مصر ...مشيرا الى أن من بين هذه التحديات محو الامية ومعالجة وازالة الفقر فى المجتمع ونشر ثقافة تنظيم الاسرة وايضا التعامل مع بعض المشكلات مثل البطالة وغيرها.

وأن التحديات موجودة ولها برامج لدى الحكومة لمواجهتها ولكنه فى تصورى اننا لانستطيع ان نغفل المجتمع المدنى ودوره فى مواجهة هذه التحديات بما لديه من تجارب ناجحة وتاريخ عريق فى مصر وقاعدة ضخمة من الجمعيات الاهلية بعضها اكثر نشاطا والاخر يمكن تنشيطه ولهذا فانه من الضرورة ان نضع اطر لعملها ونشاطها والحكومة على استعداد دائم للتعاون معها بما تمتلكها من اولويات واضحة فى هذا.

وان الجانب الاجتماعى الذى يمكن أن يشارك فيه القطاع المدنى فقال انه مما لاشك فيه اننا عندما ننظر الى واحدة من اهم قضايا هذا

## العمل على إنشاء المؤسسة المصرية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة يساهم فى حل قضايا الفقر

المجال مثل قضية التعليم باعتبارها قضية اساسية لان ركيزتها الاصيلة هى اغلى مانملك وهى القاعدة البشرية المتاحة خاصة وأن معظم الشعب المصرى من الشباب وبالتالى فان الفرصة فى الارتقاء به كبيرة ولهذا فاننا لابد ان نعمل فى هذا الاتجاه.

أن التحدى الذى يواجهنا يتمثل فى أن لدينا اكثر من عشرة الاف مدرسة فى مصر تحتاج الى ترميم وقامت الحكومة فى الفترة الاخيرة ببناء المدارس حيث تبنى كل عام ٥٠٠ مدرسة جديدة ولكن من خلال عملنا بالبناء والحاق الاعداد الكبيرة بالتعليم يجب الاننسى مدارسنا العريقة التى يحتاج الكثير منها للتطوير.

وأن التعاون بين الحكومة والجمعيات الاهلية والمجتمع المدنى قائم بالفعل فى مجالات مختلفة يتقدمها مجال التعليم ويتبعه التعاون فى مجال الصحة حيث تتبنى السيدة سوزان مبارك فكرة التوسع فى انشاء مراكز الاورام فى مختلف المحافظات الى جانب رعايتها لمستشفى اورام الاطفال وتبنيها للعديد من الحملات القومية لتطعيم الاطفال واهتمامها بالامور المتعلقة بصحة الاسرة.

وان صحة الاسرة تمثل فى الوقت الحالى محورا رئيسيا من محاور حركة الحكومة وهناك الكثير من الوحدات الصحية التى يحتاجها المجتمع المصرى فى كل قرية من قراها والحكومة تبنى وبنت اكثر من ٨٠٠ وحدة صحية ولكن المطلوب ستة الاف وحدة مناشدا المجتمع المدنى والجمعيات الاهلية المشاركة فى بناء هذه الوحدات التى تعد اساس الرعاية الصحية فى مصر على المدى الطويل.

أن هناك برامج مفتوحة كثيرة للتعاون بين الحكومة والجمعيات الاهلية والمجتمع المدنى مثل مجالات محو الامية والتدريب وتنمية المهارات واستحداث فرص العمل مشيرا الى انه هنا يبرز التحدى حول مدى قدرة الجمعيات للمساعدة فى هذه المجالات.

واهمية الادارة الناجحة لتحقيق النجاح فى اى من المجالات المختلفة لان دور الجمعيات الاهلية يجب الايقف عند الانشاء ولكن يجب ان يمتد ليشمل الادارة وذلك بهدف ضمان نجاح جهودها.

وقال ان عمل الجمعيات الاهلية يجب ان يراعى الجانب الاقتصادى الذى يضمن نجاح دورها فى التنمية... مشيرا الى أن الحكومة لديها قنوات كثيرة للتمويل متناهى الصغر وتدعو الجمعيات الاهلية ومؤسسات المجتمع المدنى لاستغلالها ضاربا مثالا لذلك بالصندوق الاجتماعى والبرامج التى تتاح من المعونة من خلال وزارة التعاون الدولى ولدينا تجارب ناجحة فى هذه المجالات تؤكد ان الجمعيات الاهلية هى احد الوسائل الهامة لتنشيط الاقتصاد ومصدر هام لحل مشكلة البطالة من خلال قيامها بتنمية المهارات وقدرات الافراد وتسويق منتجاتهم.

## تشجيع الجمعيات على تبنى قضايا الوطنية ودعم قيم الانتماء

# توصيات المؤتمر السادس للجمعيات الأهلية

## أولا : توصيات عامة

١. تحديث قاعدة البيانات للإتحاد العام والإتحادات الإقليمية والنوعية وإعداد شبكة معلومات تربط بين الإتحاد العام وإدارات وزارة التضامن الإجتماعى وجهاز التعبئة والإحصاء ، وذلك بالتعاون بين الإتحاد العام والسادة المحافظين ووزارات التنمية الإدارية والاتصالات والتضامن الإجتماعى وجهاز التعبئة والإحصاء ومركز المعلومات بمجلس الوزراء .

٢. تدعيم قدرات الإتحاد العام والإتحادات الإقليمية والنوعية والجمعيات فى النواحى التنظيمية والفنية والإدارية عن طريق إعداد وإصدار دليل عمل لكل من هذه المنظمات .

٣. العمل على إعداد نظام محاسبى موحد مبسط للجمعيات الخيرية والجمعيات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة وإصدار دليل لمعايير المحاسبة والمراجعة لهذه المنظمات على ضوء التجارب المكتسبة محليا ودوليا .

٤. الاهتمام بوضع الأولويات للجمعيات والمنظمات الأهلية على ضوء الأهداف القومية ( السكان. التعليم. الأمية ) وغيرها وأهداف الأمم المتحدة للألفية الثالثة .

٥. العمل على إطلاق وترويج إنشاء المؤسسة المصرية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها منظمة أهلية يساهم فيها أفراد المجتمع المصرى عامة ورجال الأعمال وكل المهتمين بقضايا الفقر والبطالة والتوظف وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

٦. الاهتمام بقضايا التدريب للقيادات والعاملين بالمجتمع المدنى بالتعاون مع مراكز التدريب المتخصصةوبالتعاون مع الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ومراكز التدريب المتواجدة فى المحافظات والجامعات والمعاهد. على أن تعد البرامج والمناهج والمادة العلمية التى تعتمد على الدراسات والتطبيقات العملية ودراسة الحالات حتى تحقق الفائدة لجميع العاملين فى المنظمات غير الحكومية .

٧. العمل على تشكيل المجلس القومى للشئون الاقتصادية والإجتماعية على ضوء قرارات برشلونه والتعاون مع الإتحاد الأوروبى ليكون منتدى فكريا واستشاريا لدراسى القرارات والتوجيهات التى تهتم بقضايا المواطنين خاصة على أن يمثل فيه ممثلين لكل المنظمات الخاصة بالمجتمع المدنى ( ماعدا الأحزاب السياسية لما لها من وضع خاص ) وبما لا يتعارض عمله مع أى تشكيلات قائمة حاليا لأن أعضاؤه يمثلون المجتمع المدنى والمنظمات غير الحكومية بصفة عامة سواء كانت إتحادات أو نقابات أو نوادى أو رجال أعمال أو المنظمات المهتمة بتنمية برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

٨. التركيز على دور الإعلام لنشر ثقافة العمل الأهلى سواء كان يتعلق ذلك بالتركيز على تعبئة الشباب للتطوع فى الخدمات العامة والرعاية الإجتماعية والإنسانية أو المشاركة فى إقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أن يتم الجمع بين أدوات التمويل سواء عن طريق القروض الدوارة أو المشاركات أو بالتشجيع على الإدخار من خلال تشجيع دفاتر التوفير التى يوفرها هيئة البريد والبنوك المتميزة وفروعها فى أنحاء الجمهورية .

وقد يكون تسيير قوافل التوعية عن العمل الأهلى والتجارب الرائدة أحد الركائز الأساسية لتفعيل وتعظيم دور منظمات المجتمع المدنى .

٠٩ العمل على عقد عدد من البروتوكولات مع المجالس القومية القائمة حالياً محلياً أو على المستوى العربى أو الأفريقى أو الأقليمى والدولى بصفة عامة لتبادل الخبرات والمعلومات التى تعظم من دور المجتمع المدنى .

٠١٠ العمل على توثيق التجارب الرائدة للجمعيات والمؤسسات على مستوى الجمهورية مع جمع كل مانشر من معلومات وبيانات عن التجارب الرائدة فى دول العالم النامى والصاعد والمتقدم على حد سواء حيث أصبح المجتمع المدنى يمثل منظومة هامة فى إدارة المجتمعات المحلية والدولية .

٠١١ مطالبة السادة المحافظين ورؤساء مجالس إدارات الإتحادات الإقليمية والنوعية فى عقد مؤتمرات سنوية وخاصة فى أثناء إحتفال المحافظات بأعيادها القومية تعلن فيها إنجازات منظمات المجتمع المدنى وما تقدمه من مساهمة فى تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والإجتماعية والثقافية مع التركيز على إقامة مهرجانات شبابية ترفيهية من خلال جمعيات الفنون والموسيقى والأدب والتراث الوطنى بصفة عامة .

## ثانيا : توصيات المحاور

### أ . محور الصحة والسكان

١. التأكيد على قيام الجمعيات بإعطاء الأولوية لذوى الإحتياجات الخاصة وخدمات الصحة الإنجابية وتنظيم الأسرة والخدمات الوقائية لمجتمعاتها والمناطق الأكثر إحتياجاً .

٢. دعم وزارة الصحة للجمعيات الأهلية بإمدادها بالكوادر الفنية لتفعيل برامجها الصحية والسكانية .

٣. حث المواطنين على قيد جمعيات للعمل فى ميادين الصحة وخصوصا الصحة الإنجابية وتنظيم الأسرة مع إعطاء الأولوية للمناطق المحرومة والعشوائية .

### ب. محور التعليم ومحو الأمية

١. قيام الجمعيات بوضع البرامج التى تواجه التحديات التعليمية " التسرب. الفجوة النوعية . تفعيل الأنشطة. الصحة النفسية للتلاميذ. رعاية المتفوقين والموهوبين " .

٢. قيام الجمعيات بتبنى المدخل التنموى فى مواجهة الأمية والقائم على ربط احتياجات الأسرة ببرامج محو الأمية .

٤. قيام الجهات المعنية بتذليل الصعوبات التى تواجه الجمعيات أثناء تنفيذ برامج التعليم وبرامج محو الأمية .

٥. قيام الحكومة بوضع حزمة من الحوافز والتسهيلات للجمعيات العاملة فى مجال التعليم .

### جـ . محور التنمية الاقتصادية

١. التأكيد على ضرورة إنشاء ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال قيام الإتحاد العام بإنشاء مؤسسة أهلية تقوم على الشراكة بين الجهات المعنية .

٢. تيسير وتسهيل إجراءات الحصول على القروض من حيث الضمانات والفائدة وخاصة للمرأة الفقيرة

٣. الدعم الفنى للجمعيات فى مجال دراسات الجدوى والتسويق والتدريب التحويلى .

### د . محور الشباب والثقافة والإعلام

- ضرورة قيام أجهزة الإعلام المختلفة بإبراز النماذج المتميزة من الجمعيات .
- ضرورة قيام الجمعيات بتبنى قضايا الشباب المهمة مثل " البطالة. الزواج " .
- تمثيل الشباب فى الجمعيات العمومية ومجالس الإدارة مع التمثيل المناسب للإناث .
- تشجيع الجمعيات على تبنى قضايا المواطنة وما تتضمنه من قيم الانتماء وتفضيل المصلحة العامة .

## فى مؤتمر التنمية المستدامة فى العالم الإسلامى



# ضرورة تفعيل دور القيم الإسلامية في التنمية المستدامة وتوزيع الثروة بطرق عادلة

تابع المؤتمر: نور الهدى توكل
باحث بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

"التنمية المستدامة في العالم الإسلامي في مواجهة تحديات العولمة" كان هذا عنوان المؤتمر الذي عقد مؤخرا بمدينة القاهرة والذي نظمته رابطة الجامعات الإسلامية وجامعة الأزهر

و ركز المشاركون فيه على أهمية التنمية البشرية والاقتصادية في الظروف الصعبة التي يمر بها العالم الإسلامي، وأبرزوا أهم المشكلات التي تعاني منها البشرية في الوقت الحاضر وهي مشكلات إفساد البيئة والتصحر ونقص الغذاء وشح الماء، وبينوا الطريق الإسلامي الواضح للتغلب عليها، كما بين المتحدثون القيم الإسلامية الرئيسة الدافعة للتنمية والتقدم وهى قيم الاستخلاف والعمل وإتقانه والعدل والمساواة والقناعة والزهد وأوضح المتحدثون الأدوار الرئيسية التي تقوم بها الجهات المنظمة للمؤتمر في مجال التنمية والتحديث في العالم الإسلامي، وتم التركيز على الدور المحوري الذي تؤديه جامعة الأزهر في التعليم والتنوير الديني على مستوى العالم الإسلامي كله .

ودارت فكرة المؤتمر حول مصطلح التنمية المستدامة Suslaied Devel-opmentوما يشير إليه من نهج متكامل في إدارة الاقتصاد والبيئة والاهتمام بالموارد البشرية ودورها في تنمية القدرات المؤسسية لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاقتصادية والاحتياجات البيئية والرفاهية الاجتماعية ٠٠٠٠الأمر الذي يقتضي دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسسية في عملية التنمية ، ليتسنى سلوك الطريق المؤدي إلي التنمية المستدامة.

ويستند تحقيق أهداف التنمية المستدامة من منظور الاقتصاد الإسلامي إلي تحقيق مقاصد الشريعة الإسلامية في حياة البشرية جمعاء ، والأهداف التنموية النابعة من تلك المقاصد تنادي بتطبيق مفهوم الفلاح الإنساني ، والسعادة ، والحياة الطيبة في الدنيا والآخرة،

ويتم تجسيد هذه الأهداف عملياً عبر تلبية الحاجات المادية والروحية للبشر علي نحو متوازن ، ولجعل هذا التوازن ممكناً للبشرية جمعاء فإن مفاهيم ومبادىء الاقتصاد الإسلامي تركز علي الكرامة الإنسانية والإخوة والمعرفة والقيم والعدالة الاجتماعية والاقتصادية.

وهناك العديد من التحديات التي تجابه الأمة الاسلامية مثل البطالة ، والفقر ، والأمية ، وفقدان السكن اللائق والرعاية الصحية..الخ - وقد زادت العولمة من هذه التحديات نتيجة للاندماج المستمر والمتسارع في الاقتصاديات العالمية ، وهذا يعني ضرورة أن يكون باستطاعة اقتصاديات الدول الاسلامية القدرة علي منافسة تلك الاقتصاديات العالمية.

وفي إطار هذا التشخيص برزت أهمية انعقاد هذا المؤتمر ذات الصبغة الدولية ليشارك العديد من المتخصصين من أرجاء العالم الإسلامي في وضع اليد علي الداء ومحاولة وصف الدواء بغية الوصول إلي استراتيجية للنهوض بالأمة الاسلامية من خلال المحاور التالية :-

- «تشخيص مشكلات تخلف اقتصاديات الأمة الإسلامية»
- «متطلبات تحقيق التنمية في العالم الإسلامي»
- « العولمة والتنمية في العالم الإسلامي »
- «الجانب المؤسسي للتنمية المستدامة»
- «تجارب تنموية معاصرة في العالم الإسلامي»

فضلا عن حلقة نقاشية عن دور القيم الإسلامية في التنمية المستدامة.

واستهدف المؤتمر إلي تشخيص الواقع التنموي في الأمة الاسلامية في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة ، وإبراز دور القيم الإسلامية في رقي وتقدم الأمة الاسلامية ، وتبيان دور المؤسسات في التنمية المستدامة ، والتعرف علي التجارب التنموية المعاصرة في الأمة الاسلامية ، واقتراح استراتيجيات تنموية لإنقاذ الأمة من واقعها الراهن.

قد تضمن برنامج المؤتمر ستة جلسات لعرض ومناقشة الأبحاث والأوراق المقدمة من الأساتذة المتخصصين وخبراء الاقتصاد و التنمية - كما تضمن حلقة نقاشية حول " دور القيم الاسلامية في التنمية المستدامة "

وتضمنت ورقة تحمل عنوان ( عقبات في طريق التنمية المستدامة في العالم الإسلامي ) بعض المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية الناتجة عن ابتعاد الأمة الإسلامية عن

**زيادة نسب الإنفاق علي البحوث العلمية حتى تصل إلي النسب العالمية**

# مناهج وبرامج التعليم تحتاج إلي تعديلات بمايجعلها تؤهل الأشخاص للتقدم والتنمية

تنظيم أمورها علي هدي من دينها وتحاول الأمة جاهدة أن تتلمس الحلول لهذه المشكلات من شتي المصادر وتستجدي الحلول من كل اتجاه ، ويغيب عنها أن دواءها يتمثل فيما تملك من شريعة ، وما لديها من قيم وما أتاها من ربها من هدي وان التنمية المستدامة لا تتحقق دون التخلص من المشكلات التي تعوق مسيرتها ، وتضمنت الورقة سرد عدد ثمانية من هذه العقبات وأثرها علي مكانة الأمة الاسلامية وأهم النقاط التي تمثل علاجاً للتغلب علي هذه العقبات ، وناقشت ثمان قضايا الفجوة الغذائية في العالم الإسلامي الموارد الاقتصادية بين الهدر والاستفادة منها ، ممثلة في الأرض في بعض البلاد ، والعمل في بعضها الآخر ، ورأس المال في بعضها الثالث، ضعف العلاقات الاقتصادية بين أجزاء العالم الإسلامي ، وتدني نسبة التجارة البينية بين الدول ،البطالة في المجتمعات الاسلامية وهي وان دخلت في قضية إهدار الموارد إلا أنها تستحق الإفراد والتخصيص بالحديث ، الفساد وأثره علي المجتمع ، تنامي الديون العامة والخاصة ، الانصياع لتعليمات الآخر ، وعدم الاستماع لتوجيهات الله سبحانه وتعالي.

وقد اشارت ورقة عمل تحت عنوان ( التنمية المستدامة والنظام البيئي ) - لمن ننمي ؟ - ?So What وان التطوير يعني التنمية وأستعرضت نماذج للتنمية الجيدة ، و نماذج للتنمية الرديئة ، منها نماذج التنمية المتوحشة التي لا تراعي البيئة ولا حقوق الإنسان مثال :

- التنمية الملوثة للبيئة والمؤدية إلي اختلال توازنها مثل التلوثات النووية / نفايات المصانع...الخ.
- التنمية المنهكة للموارد دون حساب للأجيال القادمة.
- التنمية القاتلة والمهلكة للموارد - نفاذ الموارد / التعدين/ التصحر...الخ .
- التنمية التي لا تراعي عدالة التوزيع بمعني سيطرة طبقة معينة علي المال.
- التنمية التي تغلب المصالح الخاصة لفئة معينة علي المصالح العامة.
- التنمية التي تستخدم تكنولوجيات مدمرة

واستعرضت نماذج التنمية التي ظهرت منذ الثورة الصناعية وحتى اليوم (النموذج الرأسمالي / الاشتراكي المتطرف الذي استند إلي التنظير الماركسي ) والنتائج التي ترتبت علي تطبيقهم - ثم استعرض النموذج الإسلامي وكيف حدد العلاقة بين الإنسان والبيئة فكلاهما خلق الله ،وقد خلق كل ما في البيئة لمصلحة

واستهدفت ورقة عمل مؤشرات التنمية البشرية في العالم الإسلامي وسبل الارتقاء بها رصد إنجازات الدول الإسلامية في مجال التنمية البشرية وتقييم جهودها في هذا الصدد والتوصل إلي أهم السبل لدعم عمليات التنمية البشرية في الدول الإسلامية والمجالات التي يجب التركيز عليها.

وفي الورقة المقدمة بعنوان " الاستراتيجية الاسلامية في التنمية " ركزت علي توكيد حقيقة أن الاقتصاد الإسلامي جزء من كل ، يترابط ويتفاعل ويتكامل في تناسق وتوازن مع بقية الأجزاء المكونة للإسلام ، من عقائد وأخلاق وعبادات وبقية المعاملات ويسير وفقاً لأحكامه . فهو علم البحث عن الأرزاق المقدرة وفقاً للضوابط الشرعية ، ولذلك يطلق عليه : الاقتصاد الديني Religions Economics ، أو الاقتصاد الأخلاقي Economic Ethical، أو الاقتصاد الإنساني Humanomis 0 وعرضت ورقة عمل لدراسة تحليلية لمقومات وأسعار الزكاة بالتطبيق علي الأنشطة الاقتصادية المعاصرة واشارت لمقومات فريضة الزكاة كأعظم نظام مالي تكافلي للبشرية يمكنه أن يحقق الكفاية والفلاح للمجتمع الذي يطبقه والاستفادة من نتائج الأبحاث في فرضية الزكاة علي الأنشطة الاقتصادية المعاصرة وفي سن التشريعات المالية الضريبية.

**البحث المقدم بعنوان "أركان بيئة الأعمال المساهمة في تنمية العالم الإسلامي"** ناقش البحث بيئة الأعمال باعتبارها قاعدة انطلاق التنمية وركائزها ومقومات نجاحها من بناء سياسي واداري واقتصادي واجتماعي وقانوني في الدولة والتي تسهم بدرجة كبيرة في تنظيم الأعمال ، وتسهيل الإجراءات ، وحماية الملكية ، وكذا القيم والثقافة السائدة لدي أفراد المجتمع في تصورهم عن المال والعمل ، وتحكم سلوكهم إزاء ذلك. ويضيف الباحث أركاناً جديدة يراها من مستلزمات تحقيق التنمية تتمثل في توافر الأمن ، وتامين الموارد البشرية ، والموارد المالية ، وتأمين الأجهزة التقنية(التكنولوجية) الملائمة ، وتجهيز البني التحتية المادية.

**البحث المقدم بعنوان :( تحفيز الابداع الإنتاجي الاستهلاكي المتبادل لمواجهة فوضي التخريب البيئي المشترك بين الريف والحضر )**

يهدف البحث إلي تسليط الضوء علي مشكلة الفوضى التخريبية ومظاهرها وأسبابها ، وتقديم الاقتراح المفترض لمواجهة وحل المشكلة والذي يتمثل في التقريب والتوصيل فيما بين المجتمعات الريفية والمجتمعات الحضرية داخل النسيج العمراني بالمدن المصرية ، ويتلخص الحل في الربط بين كل من المجتمع الريفي والحضري بروابط منظومة الإبداع الإنتاجي الاستهلاكي المتبادل في نقطة تعمل علي تحقيق التجاذب بين المنتجين والمستهلكين وذلك من خلال تحفيز عوامل وامكانات وطاقات الإبداع الإنتاجي والإبداع الاستهلاكي لدي كل من المجتمعين.

**وتحدث بحث عنوانه ( جدلية العولمة والخصوصية الثقافية وأثرها علي التنمية المستدامة )** كيف أن العولمة أصبحت تشكل لمن يعملون بمجال التخطيط للمستقبل العربي خاصة التنمية المستدامة به إشكالية لا مراء فيها ؛ ولا بد من التعامل معها لا بالرفض بالكلية ، ولا بالقبول بالكلية ؛ وإنما بانتقائية تتناسب وخصوصية تراثنا وثوابتنا الثقافية بالمعني الشامل لكلمة ثقافة وتراث ؛ أي مجموع قيمنا ومعتقداتنا وأخلاقنا ، وتهيئة البيئة الثقافية الملائمة التي لا تضاد مفهوم التنمية المستدامة من جهة وتقبل الجوانب الإيجابية للعولمة من جهة أخري ، فليس من الصالح أن نظهر بمظهر المسلمين المنغلقين علي ذواتهم.. الذين يقدمون للآخر ادعاء كاذبا ملخصه أننا لسنا في حاجة إلي غيرنا ونعيش حالة من الاكتفاء ، كما انه ليس من الصالح أيضا أن نكون في سبيل التنمية منكبين إلي الأذقان علي الآخر في حالة أشبه ما تكون بالذوبان الكامل فيهم بحجة أنهم عالم واحد.ولا بد أن نبدأ علي الفور بالتعرف علي المشكلات التي تهدد التنمية والوقوف





إزاءها ومواجهتها ، لأنها واقع ملموس والعمل دون تضييع الوقت في وضع أولي لبنات حل هذه المشكلات بتهيئة البيئة الثقافية العربية الاسلامية أمام طوفان العولمة.

**وفي البحث المقدم بعنوان :** القطاع الأهلي ( المنظمات غير الحكومية) الصيغة التنموية المستقبلية الأفعل في ظل العولمة أشار إلي تعاظم دور المنظمات الأهلية كجزء من استراتيجية تقليص البيروقراطيات الحكومية والارتقاء بدور القطاع الخاص ، واعتباره مؤشراً علي زيادة المشاركة والشفافية في عملية التنمية في إطار تطور فلسفة التنمية وتوزيع الدخول . كما أوضح الدور الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية الوطنية منها والدولية خاصة في مجال الدفاع عن قضايا حقوق الإنسان والحريات الأساسية وقضايا التنمية والإغاثة في حالات الطوارىء. وأشار إلي ما جاء بتقارير الأمم المتحدة ذات الصلة من حقيقة أن التغيرات الدولية التي حدثت خلال السنوات الأخيرة تتيح فرصاً كبيرة لمثل هذه المنظمات لكي تقوم بدور ايجابي بالتعاون مع الحكومات من اجل تحقيق أهداف التنمية المجتمعية الشاملة ومن خلال المشاركة يمكن الوصول إلي درجة اكبر من الإشباع بالنسبة لاحتياجات الأفراد في الدول النامية ، بما في ذلك تلك التي تمتلك قدرات اقتصادية ، ومن هنا تبدو أهمية دعم منظمات المجتمع المدني وتنظيم عملها بقانون واضح يحدد حقوقها وواجباتها ودورها في خدمة العمل العام ليتكامل دورها مع القطاع العام. وحيث أصبح العمل التطوعي ركيزة أساسية في بناء المجتمع ونشر التماسك الاجتماعي بين المواطنين لأي مجتمع ، فالعمل التطوعي ممارسة إنسانية ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بكل معاني الخير والعمل الصالح عند كل المجموعات البشرية ، ولكنه يختلف في حجمه وشكله واتجاهاته ودوافعه من مجتمع إلي آخر ،وحيث أن الهدف البعيد والنهائي لكل تنمية مستدامة هو تحسين وتطوير نوعية حياة البشر ، فإن تحقيق هذا الهدف مشروط إلي حد بعيد بالتدخل النشيط والايجابي لكافة هيئات ومنظمات المجتمع المدني محلياً ووطنياً ودولياً .

**واستعرض البحث المقدم تحت عنوان :( منظمة التجارة الدولية والأثر علي البلدان العربية ).**

التاريخ الاقتصادي وانتشار مبدأ حرية التجارة في العلاقات الاقتصادية الدولية منذ منتصف القرن التاسع عشر وحتى قيام الحرب العالمية الأولي ، حيث شهد العالم خلال تلك الفترة مزيدا من حركة انتقال السلع والخدمات وحركة رؤوس الأموال الدولية وترتب عليها تحقيق الاستقرار الاقتصادي وظهور العديد من المخترعات وتقدم وسائل النقل والمواصلات . لكن ظروف الحرب أحرزت القيود علي حركة التجارة ورؤوس الأموال .

كما جاء بالبحث حول منظمة التجارة العالمية ( WTO ) أنها معاهدة تجارية دولية متعددة الأطراف تتضمن إلغاء القيود علي حركة التجارة وتحرير تجارة السلع الصناعية والزراعية وتجارة الخدمات وإجراءات الاستثمار المرتبطة بالتجارة وحماية حقوق الملكية الفكرية ، وقد أنشئت هذه المنظمة بعد الاتفاق علي تنفيذ الاتفاقيات التي تم التوصل إليها في مدينة مراكش ١٥ ابريل ١٩٩٤ وهي بذلك تمثل الركن الثالث في النظام الاقتصادي العالمي إلي جانب صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير ، وبعد انضمام العديد من البلدان العربية إلي هذه المنظمة أملاً في تعظيم المكاسب وتقليلا الخسائر الناجمة عنها ، فقد كان هدف هذا البحث بحث الآثار السلبية والايجابية لهذه المنظمة علي بعض البلدان العربية للتعرف علي الإمكانية الفعلية للاستفادة من الاتفاقية في ظل وجود فجوة التطور الشاسعة التي تفصل الدول المتقدمة عن الدول العربية. حيث تثير قضية الانضمام إلي هذه المنظمة العديد من التساؤلات منها :

- هل ستقل معاناة البلدان العربية لو اتخذت قراراً بعدم الدخول إلي هذه المنظمة أم أن هذه المعاناة ستكون اكبر في حالة دخولها إلي هذه المنظمة ؟
- وهل معاناة البلدان المذكورة هي نتيجة لهذه الاتفاقية أم نتيجة لبنيانها الاقتصادي والسياسي والاجتماعي ؟

والوضع في نهاية الأمر ليس التفكر بالدخول أم عدم الدخول إلي هذا النظام ، وإنما بذل أقصي الجهود للاستفادة منه مع العمل في ذات الوقت علي تقليل آثاره قدر الإمكان ، وهذا يعني أن المنظمة تعزز العديد من التحديات والفرص علي حد سواء ، وليس من المبالغة أن هذه المنظمة صُممت لتلاءم مصالح الاقتصاديات ذات القدم الراسخة في تجارة السلع الصناعية ، وهي ثمرة تخطيط وتدبير الدول الصناعية الكبرى ومحطة علاقات قوي دولية لم تكن للدول العربية بخاصة والنامية بصفة عامة من دور مذكور.

وسعت ورقة عنوانها: دور الزكاة و الوقف في التنمية المستدامة الي تجلية الدور الذي يمكن أن تنهض به كل من الزكاة والوقف في تحقيق تنمية مستدامة رحيمة بالإنسان رفيقة بالبيئة موفرة للموارد محققة لمصالح الأمة كهدف من أهداف المجتمع الإسلامي المعاصر. وعلي حين تمثل الزكاة آلية حولية وإلزامية مقننة لإعادة توزيع الدخول ، فإن الوقف الخيري هجوم طوعي ذاتي التمويل انتقائي الأهداف غير محدود المدى ، وهو آلية استراكية لإعادة هيكلة الملكية علي نحو يتساوى مع الحاجات الحقيقية للمجتمع . وتوضح الورقة أن التنمية لها شروط كثيرة ، وان الزكاة والوقف تستطيع أن تفعل الكثير في هذا المجال سواء علي صعيد تجهيز التمويل اللازم للاستثمار البشري أو المادي ، وكذلك الاستثمار في رأس المال الاجتماعي ، أو علي صعيد إعادة التوزيع وهيكلة الدخول ونظم تملك الثروة بما يعزز تعزيز عقلنة الطلب وتساوقه مع الحاجات الحقيقية للمجتمع ، وكذلك تعزيز مرونة العرض في الاستجابة لهذا الطلب.والورقة تناقش فرضية أساسية مفادها أنه يمكن للزكاة والوقف أن تمارس دوراً ايجابياً وفاعلاً في إحراز التنمية المستدامة .

واشارت ورقة عنوانها : إدارة التنمية المستدامة في

**ضرورة اقامة التكتلات الانتاجية والمنظمات الاقليمية لتفعيل التجارة البينية**

الفكر الإسلامي المستدامة من منظور ذو مضمون أخلاقي ينطوي علي مسئولية للجيل الحالي تجاه الأجيال القادمة .هذا المضمون أسسه الفكر الإسلامي وسبق العالم بأكثر من عشرة قرون .

**يقول الله تعالي:-**

( ظهَرَ الفَسادُ فِي البَرِ وَالبحرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيدي النَاسِ لِيذِيقَهُم بَعضَ الذي عَمِلوا لَعَلهم يَرجِعونَ( الروم : ٤١ ويقصد بالفساد هنا فساد البيئة التي يعيشها الإنسان وسائر الكائنات الحية ، وفساد الموارد البيئية التي يعتمد عليها الإنسان وسائر الكائنات الحية، الأمر الذي ينتقص من صحتهم وينتقص من عطاء الموارد الطبيعية اللازمة لمعيشتهم ، واختلال التوازنات الطبيعية.

حيث أن التنمية المستدامة تُعرف بأنها تلك التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة علي تلبية حاجاتهم، وهي التنمية التي تأخذ في اعتبارها التوازنات البيئية الطبيعية وذلك حفاظاً علي الموارد من التدهور والاستنزاف وضماناً لاستدامة التنمية.

ويتعرض البحث لقضايا المشكلات البيئية التي يواجهها الإنسان في العقد الحالي وتهدد حق الأجيال القادمة في عيشهم في مناخ صحي آمن ، وحصولهم علي حاجاتهم المعيشية، وهل السبب يرجع إلي عدم قدرة الإنسان الذي شهد اكتشافات هائلة في مجال العلم التكنولوجيا علي التعامل مع التوازنات البيئية الطبيعية أثناء سعيه الدؤوب لإشباع حاجاته ، الأمر الذي يتطلب إدارة للأنشطة التنموية تضمن استدامة التنمية من خلال إدارة كل نشاط بأقل قدر من الموارد وبأقل لفظ للنفايات.

وفي الورقة المقدمة وعنوانها :( قيمة العدل وأثرها في التنمية المستدامة).

حيث ناقشت العلاقة الوثيقة بين التنمية والقيم ، فالتنمية تعني بذل جهود واسعة للكفاح ضد التخلف ، لذلك كان من الطبيعي أن تكون القيم أحد المحاور الأساسية لهذا الكفاح.

والقيم تتمثل في منظومة المبادىء والأسس المستخدمة بين الأديان والأخلاق والقوانين وما يستقر المجتمع علي ضرورتها لتنظيم العلاقات بين مختلف أفراده ، وبين هذا بتعدد العلاقة وثيقة بين الأمرين . وقد تضمنت الورقة اختيار قيمة العدل من بين هذه القيم باعتبارها من أهم القيم التي يتوقف علي شيوعها في أي مجتمع ، وجود التنمية فيه ، فالعدل من العوامل الأساسية لقيام أي مجتمع ناجح ؛ لذا قيل دائماً أن العدل أساس الملك.

وفضلاً عن ذلك فهو أحد أعمدة التنمية بما يفرضه من المساواة النسبية في التوزيع ، وفي إعطاء كل ذي حق حقه في عقود المفاوضات وفي مختلف أوجه التعامل في المجتمع .

**وبعد مناقشات مستفيضة أصدر المؤتمر التوصيات التالية:**

**أولاً :** يؤكد المؤتمر علي أن عوامل التنمية متوافرة بشكل عام في العالم الإسلامي ، ولكنها تعاني من عقبات عديدة داخلية وخارجية ، ويهيب المؤتمر بالدول والمنظمات والشعوب الإسلامية بأن يشحذوا الهمم لاستثمار عوامل التنمية بشكل جماعي مع توزيع مناسب للجهود والأعباء والاستفادة من المزايا النسبية المتوفرة بكل قطر لتفعيل التنمية بين المجتمع الإسلامي ككل.

**ثانياً :** يؤكد المؤتمر علي الاهتمام بالتنمية البشرية للشعوب الإسلامية ، حيث تحتاج إلي تعديلات أساسية في مناهج وبرامج التعليم بما يجعلها تؤهل الأشخاص للتقدم والتنمية ومواكبة تحديات العصر بإتقان الأدوات اللازمة لذلك من أهمها التكنولوجيا والمعلومات.

**ثالثاً :** يؤكد المؤتمر علي دور القيم الإسلامية في التنمية المستدامة ، وضرورة تفعيلها في حياة الشعوب الاسلامية خاصة بين العمل وإتقانه ، وبين العدالة والمساواة ، وضرورة توزيع الثروة بطرق عادلة ، وتحقيق الحرية للشعوب الإسلامية ، وضرورة التمسك بأصول العقيدة والسنة وأحكام الشريعة في حياة المسلمين.

**رابعاً :** يوصي المؤتمر بضرورة تثبيت المفاهيم الإسلامية في التنمية خاصة الإنتاج والعمل وعدم الجري وراء المشروع الغربي لتنمية العالم الإسلامي باعتباره برنامجا طموحا للحاق بدول الغرب بما لا يلائم ظروف وحاجات الدول الاسلامية.

**خامساً :** ينبه المؤتمر إلي ضرورة استعادة الدور التقليدي للدول الاسلامية في التقدم الزراعي وإنتاج الغذاء اللازم لها بإنشاء مشروعات مشتركة تقوم علي الأراضي الواسعة الصالحة للزراعة في بعض دولنا ، وتوافر القوي البشرية المناسبة في بعضها الآخر ، والفوائض المالية التي توافرت لدول أخري منها من ثروة النفط وغيرها .

**سادساً :** ينبه المؤتمر إلي ضرورة بذل أقصي الجهد للتعاون في الإنتاج بكافة أنواعه بإقامة التكتلات الإنتاجية والمنظمات الإقليمية التي تسعي إلي تنمية هذه الدول ، كما يهيب المؤتمر بالدول والمنظمات الاسلامية وخاصة البنك الإسلامي للتنمية بذل الجهد لزيادة التبادل التجاري والتجارة الغذائية بين الدول الإسلامية في الوقت الحاضر وتفعيل التجارة البينية بينها.

**سابعاً :** يوصي المؤتمر الدول والمجتمعات الإسلامية إلي ضرورة مواجهة مراحل قادمة ينضب فيها النفط مما يعني ضرورة التركيز علي استثمارات تتصل بالطاقة المتجددة من الشمس والطاقة النووية وغيرها . وهو يحتاج إلي التركيز علي الدراسات العلمية من الآن لتحقيق هذا الغرض.

**ثامناً :** يؤكد المؤتمر علي ضرورة مواجهة نقص المياه ، حيث بدأت تعاني منه العديد من الدول الإسلامية ، ويحتاج ذلك إلي البحث عن مواطن المياه فيها وحسن استغلال وإدارة ما بيدها منها مع ترشيد استهلاكها في شتي المجالات لا سيما المجال الزراعي.

**تاسعاً :** يوجه المؤتمر إلي أهمية التنمية من خلال التجارة حيث تحتاج إلي العديد من التدابير ، منها :

- ضرورة إحياء الجهود التي بذلت في السبعينات من القرن الماضي لتسعير المواد الأولية تسعيراً عادلاً.
- ضرورة الاستغناء عن استيراد المواد الغذائية التي لا توجد فوائد محققة منها.
- ضرورة استشعار قيم القناعة والزهد في الاستهلاك والاكتفاء الذاتي بما ينتج في الدول الإسلامية بشكل عام .
- ضرورة تسهيل إجراءات المدفوعات الجارية وانتقالات رؤوس الأموال لزيادة معدل التجارة البينية بين الدول الإسلامية إلي ٢٠ ٪ بدلاً من النسبة الحالية التي لا تجاوز ١٠٪.
- ضرورة التعاون بين الدول الإسلامية في تحقيق الاكتفاء الذاتي بينها من المواد الغذائية ، والحد من استيرادها من الدول الغربية إلا في أضيق الحدود وفي حالة عدم تواجدها في الدول الإسلامية.
- ضرورة الحد من القروض الأجنبية وعدم اللجوء إليها إلا في حالات الضرورة القصوي مع تبني التدابير التي تجري بين علماء القانون في الخارج لإبطال العقود والاتفاقات التي تم الاقتراض بها في حالة لجوء المقرض إلي إفساد ذمة ممثل الدولة ، أو تغير الظروف أو توافر أية أسباب قانونية أخري للتخلص من هذه الاتفاقات.

**عاشراً :** ضرورة تشجيع المبادرات العامة والخاصة في التنمية التي جرت في كثير من الدول الإسلامية والتي تدفع إليها العقيدة الاسلامية ، وضرورة الاستفادة الكاملة منها ، والعمل علي تعميمها في مختلف الدول الأسلامية.

**حادي عشر :** يوصي المؤتمر الدول والشعوب والمنظمات الدولية بزيادة نسب الإنفاق علي البحوث العلمية في دولها حتى تصل إلي النسب العالمية التي وصلت إليها معظم دول العالم.

**ثاني عشر :** يدعو المؤتمر إلي الاهتمام بالأنظمة الإسلامية الدافعة للاستثمار خاصة أنظمة الزكاة والوقف والبنوك الإسلامية وغيرها.

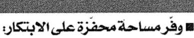
**ثالث عشر :** استمرار الدراسات حول التنمية المستدامة بوضع برامج علمية لتطبقها في كافة مجالاتها ( التنمية الاقتصادية ، والتنمية البشرية ، والتنمية البيئية ) وبما يتفق مع ظروف وامكانات وقيم العالم الإسلامي ، مع تفعيل جهود الجامعات والمراكز العلمية المتخصصة في هذا المجال ، ويهيب المؤتمر برابطة الجامعات الإسلامية أن تواصل جهودها في مجال تطوير المناهج الدراسية لإيلاء أصول وقيم التنمية مكانتها المرموقة في هذه المجالات.

## قــــراءات

# عشــرة نصــائح فى إدارة الأفــراد المبــدعين

اعداد: جمال سيد عبد العال

بالرغم من أن إدارة الأفراد المبدعين أمر شاق، إلا أنه عمل واحد؛ ففي حين أن جميع الموظفين بإمكانهم أن يكونوا مبدعين، وأن معظم الأعمال بحاجة إلى درجة من درجات الإبداع، إلا أن هناك أموراً خاصة يجب أخذها بعين الاعتبار عند إدارة المفكرين. واذا كنت مسؤولاً عن مجموعة من الأفراد المبدعين فإليك بعض النصائح التي قد تفيدك في إدارتهم.

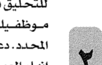


■ **وفّر مساحة محفّزة على الابتكار:**

١

ابذل قصارى جهدك في توفير بيئة لموظفيك تمكّنهم من التواصل مع إبداعاتهم. بعض الأشخاص يكون إنتاجهم ممتازاً عندما يعملون بمفردهم، بينما يحتاج آخرون إلى أسلوب المحاكاة الذي يمكنهم الحصول عليه من خلال عملهم مع مجموعة. راقب موظفيك ولاحظ متى يكونون في أفضل درجات الإنجاز.

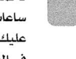
■ **امنح المبدعين نظاماً واقعياً:**





٢

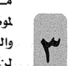
قد يكون المبدعون في بعض الأحيان عرضة للتحليق في خيالهم. وفر نظاماً جيداً يضمن بقاء موظفيك المبدعين على المسار وضمن الجدول المحدد. دعهم يعرفون الوقت الذي يتوجب عليهم انهاء العمل خلاله والانتقال نحو عمل آخر.



لا تمارس مع المبدعين أسلوب المحاسبة من خلال ساعات العمل

عليك الالتفات إلى مقاييس أكثر عدالة... فالإنجاز في النهاية هو الحكم

■ **امنح الموظف وقتاً للحلم:**



٣

تذكر أن المبدعين بحاجة إلى وقت يعيدون فيه شحن مخيلتهم. تأكد من توفر المكان والزمان اللازم لموظفيك ليمارسوا التفكير والتأمل، الاكتشاف والتساؤل، حتى اللعب.

لن يكون الجو المشحون بالأزمات مناسباً للخروج بأفكار مبدعة. سلوكك كمدير يشكل النغمة التي يسير وفقها كل فرد في مكان العمل.

■ **أكّد على أهمية التوازن.:**

٤

عندما تترك المبدعين يعملون دون رقابة، فإن العديد من المبدعين سوف يهملون الجوانب الروتينية والتي يرونها أقل متعة بالنسبة لهم في العمل. إلا أن هناك أعمالاً تعتبر هامة أيضاً: يجب أن يتم توثيق العمل ضمن تقارير، يجب إتمام العمل الورقي، خدمة الزبون أمر لازم... إذا كنت مرناً مع أفراد مجموعتك، فعليك أن تؤكد عليهم أن لا يهملوا الأمور الأقل إمتاعاً في عملهم.

■ **ثق بالعملية:**

٥

مع ذلك، يفضل الأفراد المبدعون قضاء بعض الوقت في العمل دون أن يكونوا مدارين بشكل مباشر ومتشدد. صحيح أن التقارير هامة، ولكن الثقة بالعملية أمر هام أيضاً، وهذا يعني منحهم الحرية في قضاء شيء من الوقت في تطوير أفكارهم الخارجة عن المألوف دون أن يكونوا ملزمين بشكل مستمر بإعطاء تقارير دقيقة عن تفاصيل تقدمهم في العمل. بعض الأعمال الإبداعية تحتاج إلى التواري بعيداً عن ضوء النهار، خاصة إذا كانت الأفكار لم تنضج بعد أو لم تخضع للاختبار، وهذا يعطي الإبداع فرصة أكبر للازدهار.

■ **وجههم نحو مشاكلك الحقيقية:**

٦

يعتبر التواصل مع موظفيك أمر مفصلي إذا ما أردت أن يستثمروا مهاراتهم في حل مشاكل العمل الحقيقية التي تعاني منها. زود موظفيك بالمعلومات والتوجيهات بما يضمن لهم فهم الصورة الكبيرة بدلاً من أن يستغرقوا في التفاصيل الصغيرة. حدد المشكلة الحقيقية التي يعاني منها تنظيمك وأطلق يدهم في العمل... ستدهشك النتائج!

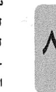
■ **كن كريماً في المكافآت:**

قدم التعزيز والدعم اللازمين لموظفيك المبدعين، قد يبدو لأول وهلة أن المبدعين هم الذين يحوزون على

٧

جميع المكافآت، إلا أن هذا ليس صحيحاً. هم يحتاجون إلى دعم شأنهم شأن غيرهم من الموظفين والمكافآت من حق كل منتج ناجح، فكل إنسان يحتاج إلى التقدير والإطراء عند نجاحه في إنجاز عمل ما.

■ **افسح المجال أمام معطيات الموظف:**



تأكد من أن كل موظف لديه الفرصة للمشاركة ليشعر بالتحدي والتحفيز. اسأل جميع العاملين لديك عن ما لديهم من معطيات وأفكار واقتراحات حول العمل.

المبدعون بحاجة دائماً إلى حيّز زمني لشحن مخيلتهم، أتح لهم الفرصة للتأمل والتفكير، وربما حتى اللعب!

■ **ابن فريق عمل:**



احترام الموظفين لبعضهم البعض أمر مطلوب، بل وملح، التقدير بين أفراد الفريق وقوة الفريق من أهم عوامل التحفيز. تأكد من أن العاملين لديهم القدرة على كسب احترام زملائهم، ولو اقتضى منك الأمر أن تطبق أسلوب ضغط المجموعة لتحملهم على تحمل مسؤولية أعمالهم. تأكد من أن مقياس الإنتاجية يخضع إلى معايير أكثر عدلاً من احتساب ساعات العمل المستغرقة في الإنتاج.

■ **كن منفتحاً على أساليب جديدة في العمل:**

١٠

يجب أن يكون لدى الأفراد المبدعين هامش حرية في العمل بناء على رؤاهم الخاصة وجدولهم الشخصي قدر الإمكان، حتى أن بعض الشركات تعطي العاملين هامشاً زمنياً من ساعات العمل ليعملوا فيها بمشاريع خاصة بهم لا تمت للعمل بصلة. دعهم يكونوا مسؤولين. هذا لا يعني أنهم لا يخضعون لمساءلة، إلا أن المساءلة لا تكون بالضرورة حول ساعات العمل التي يقضونها وهم منكبون على مكاتبهم. المساءلة تكون على النتائج النهائية: فكرة رائعة، تصميم جديد مدهش، جودة في الإنتاج غير مسبوقة، أو أي شيء يمكن أن يخدم العمل بطريقة أو بأخرى...

## التواصل مع الموظفين.. كيف ؟

طرح على نخبة من المدراء الأمريكيين السؤال التالي: "ارجع بذاكرتك إلى الوراء - عندما توليت أول منصب إداري في حياتك - وقل لنا ما هو الشيء الذي تمنيت لو أن شخصا ما قاله لك حينها؟ وإذا أتيحت لك فرصة لتقديم نصيحة واحدة لشخص في بداية مشواره الإداري فماذا ستكون هذه النصيحة ؟

وقد عكست ردودهم أبرز ما يميّز شخصيتهم وأسلوبهم ، وهي الحكمة والتجربة.

**وفيما يلي قائمة بأهم النصائح التي وقع عليها اختيارهم في العلاقات والتواصل مع الموظفين:**

١ - اعلم أنك تدير أشخاصا: وهو أمر مختلف عن إدارة المشاريع أو مهمة تطوير منتج ما، أو خدمة عملاء، أو أي مهام أخرى. فالبشر مخلوقات معقّدة، ولا يمكن معاملتهم كآلات، وهم لن يدوموا على حال واحد في جميع الأوقات، مهما تطلعت لأن يكونوا كذلك. ولهذا يلزمك التنبه لما يدور بداخلهم.

٢ - استغل الأيام القليلة الأولى في التعرّف على موظفيك: وذلك بالإطلاع على المهام التي يؤدونها، وعلى الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، وإلى ما يحبون عمله في أوقاتهم الخاصة. فعلى سبيل المثال: التحق أحد المديرين حديثا بإحدى الشركات، فلوحظ أنه لم يتحدث إلى موظفيه خلال الشهر الأول. وبعد مرور ذلك الشهر كان ذلك المدير قد استولت عليه الدهشة بسبب تسلمه لعدد كبير من إخطارات الاستقالة. وهذا المثال يوضّح لنا أهمية تعرّف المدير على أفراد فريقه.

٣ - تعلّم كيفية التعامل مع المشكلات ومع الموظفين المشاكسين:

يلقي أحد المدراء تجربته في التعامل مع موظف مشاكس قائلا: لقد وقع عليّ الاختيار بتولي منصب إداري رغم وجود موظف أقدم مني في القسم، وقد تم تعيينه مساعدا لي. ولقد كان مشاكسا جدا، وكان يعمل ضدي في جميع الأوقات. وبعد أن مضى على موقفه ذاك بعض الوقت دعوته إلى مكتبي وقلت له بهدوء إنني أنا المدير، وإذا لم يكن بوسعك العمل معي فمعنى ذلك أن أحدنا يجب أن يترك العمل، وأنا لن أكون ذلك الشخص. فكان لذلك اللقاء أثر السحر عليه، إذ غيّر من تعامله معي منذ تلك اللحظة، ونمت بيننا علاقة جيّدة.

٤- لا تحاول أن تضع بصماتك الشخصية على كل شيء:فثمة أمور يحسن تركها على ما هي عليه. ولا تتصرف كما لو أنك تعرف كل شيء، إذ لا شيء يثير الاستياء و الكراهية مثل التكبر. وقد تكون ألمعيا، ولكن هناك على الدوام شخص أكثر ذكاءً منك.

٥- إن المكاسب لا تأتي إلا في مقابل ثمن: ولهذا فسيتحتم عليك اتخاذ قرارات تعود بالفائدة على الشركة وعلى أفراد فريقك، إلا أنه وفي أغلب الأحوال قد تتضارب مصالح الشركة ومصالح الموظفين (إرضاء كل الناس غاية عزيزة المنال).

٦- إن لك حقا في أن تكون إنسانا:، ولا يعني تسلمك للقيادة أنه بإمكانك أن تتجرد من عواطفك ومشاعرك الإنسانية.

٧ - مازح موظفيك: اظهر لهم أن في نفسك فسحة للمرح والفكاهة، وأنك لست شخصا ثقيل الظل.

٨ - إن أردت أن يعاملك موظفوك بصدق وأمانة، فالزم جادة الصدق معهم: وقد تقتضي الأمانة أحيانا مواجهتهم لك ببعض ما تكره، فلا تتضايق من ذلك فالصدق يخفف من وطأة النوازل. كما أن دفاعك عن موظفيك ونصرتك لهم، تكسبك خالص ودّهم وولائهم.



# تحديث المستشفيات الحكومية ليس مجرد شعارات

جاء افتتاح الدكتور حاتم الجبلى وزير الصحة والسكان لوحدة زراعة النخاع بمستشفى الشيخ زايد التخصصى والعناية المركزة بمستشفى امبابة العام بعد تطويرها ومركز جراحات العيون والليزر بمستشفى المطرية التعليمى ليؤكد توجه وزارة الصحة والسكان وحرصها والتزامها بالوصول إلى رضاء المريض وتحقيق طموحاته فى العلاج المناسب باعلى جودة وباقل التكاليف وليؤكد ان تحديث المستشفيات الحكومية ليس مجرد شعارات .

## وحدة زراعة النخاع بمستشفى الشيخ زايد التخصصى



● انشئت الوحدة الجديدة لمواجهة اعداد المرضى على قوائم الانتظار وتتكلف ١١مليون جنيه.

● ١٢سريراً للمرضى باشراف الدكتور حسام كامل الذى اجرى ١٧٠٠ عملية لزرع النخاع بمصر حتى الان.

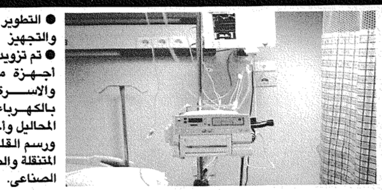
● تضم احدث تجهيزات تحضير المرضى وفصل النخاع وحفظ الصفائح ومتابعة المرضى قبل وبعد عمليات النخاع.

● تستقبل حالات اللوكيميا الحادة والمزمنة والميلوما المتعددة واورام الغدد الليمفاوية.

## تطوير العناية المركزة بمستشفى إمبابة العام

● بدأ التطوير استجابة لتوجيهات وزير الصحة خلال إحدى زياراته المفاجئة للمستشفى.

● قطاع العلاج الطبى وضع خطة عاجلة لتطوير العناية المركزة بتكلفة ٢,٧ مليون جنيه.



● التطوير شمل الانشاءات والتجهيز

● تم تزويد الوحدة باحدث أجهزة مراقبة المرضى والاسرة التى تعمل بالكهرباء ومضخات المحاليل وأجهزة النيوبليزر ورسم القلب والاشعة المتنقلة والصدمات والتنفس الصناعى.

## مركز جراحات العيون والليزر بمستشفى المطرية التعليمى



■ دراسات جادة اكدت حاجة المستشفى والمنطقة إلى مركز لجراحات العيون والليزر كحلم للمنطقة والاطباء العاملين بالمستشفى.

■ تم تحديد الموقع وتوفير التمويل اللازم بتوجيهات من وزير الصحة والسكان.



■ خلال ١٠٠ يوم فقط تم تجهيز الموقع والانتهاء من صورته النهائية.

■ يضم أجهزة تفتيت بالموجات فوق الصوتية وميكروسكوبات جراحية واجهزة للتعقيم الفورى واحدث اجهزة الفحص والعلاج الجراحى والعلاج بالليزر.

■ يضم نخبة من كبار الاستشارين والاخصائيين وبتعاون مع خبرات جامعية مصرية وعالمية وتكاليف رمزية للكشف والفحوص وجراحات العيون والليزر.



المركز فى صورته النهائية